

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

“PLAN ESTRATÉGICO DE MONTES DELGADO ABOGADOS SAC”

PRESENTADA POR:

BR. JAYDI LEYDI FLORES CALLE

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LÍNEA INSTITUCIONAL: CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEACIÓN**

**PIURA - PERÚ
2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

“PLAN ESTRATÉGICO DE MONTES DELGADO ABOGADOS SAC”

**LA SUSCRITA DECLARA QUE LA PRESENTE TESIS ES ORIGINAL, EN SU
CONTENIDO Y FORMA**

**BR. JAYDI FLORES CALLE
TESISTA**

**DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO
ASESOR**

PIURA - PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN



DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **JAYDI LEYDI FLORES CALLE**, identificada con DNI N° 77133296, en la condición de Bachiller egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y domiciliada en la Av. Grau 1800 Urb. Villa California Mz O lote 19, Distrito Castilla, Provincia de Piura, Departamento de Piura, con celular N° 957151858 y correo electrónico: leydi.jfc.5@gmail.com

DECLARO BAJO JURAMENTO, que el trabajo de investigación que presento a la Oficina Central de Investigación (OCIN), es original, no siendo copia ni parcial ni total de un trabajo de investigación desarrollado y/o realizado en el Perú o en el extranjero, en caso de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del Código Penal, concordante con el Art. 32 de la Ley 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General y Normas Legales de Protección a los derechos de autor y otros.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, Agosto del 2019

BR. JAYDI LEYDI FLORES CALLE

DNI N° 77133296

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

“PLAN ESTRATÉGICO DE MONTES DELGADO ABOGADOS SAC”

APROBADO EN CONTENIDO Y ESTILO POR



**DR. RICARDO BAYONA ESPINOZA
PRESIDENTE**



**MG. GASTÓN ALVARADO NOBLECILLA
SECRETARIO**



**DR. WILMER AHUMADA RIVERA
VOCAL**

**PIURA - PERÚ
2019**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD”

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 060-2019-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller JAYDI LEYDI FLORES CALLE**, denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MONTES DELGADO ABOGADOS SAC”**, asesorada por el **DR. FERNANDO SUÁREZ CARRASCO**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA ☒

DESAPROBADA ()

Con la mención de:

MUY BUENO

() En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.

☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 26 de agosto de 2019.


DR. RICARDO BAYONA ESPINOZA
Presidente


MG. GASTÓN ALVARADO NOBLECILLA
Secretario


DR. WILMER AHUMADA RIVERA
Vocal

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres quienes con su esfuerzo y sacrificio, me han permitido cumplir un objetivo más, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado a mi lado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis abuelitas Eda y María, por sus sabios consejos y por estar siempre a mi lado motivándome a ser cada día mejor.

Finalmente dedico este trabajo a mi hermana Ivonne, por enseñarme a luchar y a ser perseverante y por ser mi motivación e inspiración para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la empresa Montes Delgado Abogados SAC, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de la empresa y por la valiosa información que me brindaron para el desarrollo de este trabajo.

A mi asesor el Dr. Fernando Suarez Carrasco por su apoyo brindado para poder realizar este trabajo de investigación.

Finalmente quiero agradecer a Lic. Junior Paúl More Villegas, por su apoyo durante todo este proceso, quien con su conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.1.1. Antecedentes Internacionales	6
2.1.2. Antecedentes Nacionales	8
2.2. BASES TEÓRICAS.....	13
2.2.1. Planeamiento estratégico	13
2.2.2. Beneficios del planeamiento estratégico	14
2.2.3. Modelos de planeamiento estratégico.....	15
2.2.4. Modelo de D'Alessio	19
2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	22
2.4. Marco Referencial.....	23
2.4.1. Montes Delgado Abogados S.A.C.....	23

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	25
3.1. ENFOQUE.....	25
3.2. DISEÑO	25
3.3. NIVEL.....	25
3.4. TIPO.....	25
3.5. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.5.1. Población y muestra	25
3.6. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.....	27
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	30
3.8. ASPECTOS ÉTICOS	30
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
4.1. RESULTADOS	31
4.1.1. Filosofía de la empresa	31
4.1.2. Evaluación externa de Montes Delgado Abogados SAC (PESTEC)	31
4.1.3. Fuerzas competitivas de Montes Delgado Abogados SAC	44
4.1.4. Evaluación interna de Montes Delgado Abogados SAC (AMOFHIT)	52
4.1.5. Opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados SAC	74
4.1.6. Direccionamiento estratégico para Montes Delgado Abogados SAC	76
4.1.7. Propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C.	81
4.1.8. Verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados SAC	84
4.2. DISCUSIÓN	87
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	101
Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variable	101
Anexo 2. Matriz General de Consistencia	104
Anexo 3. Encuesta para colaboradores	109
Anexo 4. Encuesta para proveedores	110
Anexo 5. Encuesta para clientes	111

Anexo 6. Entrevista realizada al gerente general de Montes Delgado Abogados SAC	112
Anexo 7. Entrevista realizada a los socios de Montes Delgado Abogados SAC	115
Anexo 8. Fotografías.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Modelos de Planeamiento Estratégico.....	18
Tabla 3.1. Muestreo	27
Tabla 3.2. Técnicas e Instrumentos	30
Tabla 4.1. Principales tipos de empresas y sus características	33
Tabla 4.2. Total, de procesos pendientes en trámite según especialidad, al inicio de cada año, 2016 – 2018	34
Tabla 4.3. Crecimiento Anual de Países de LAC	35
Tabla 4.4. Stock, altas y bajas de las empresas, según actividad económica, III trimestre 2018	38
Tabla 4.5. Matriz EFE de Montes Delgado Abogados SAC	43
Tabla 4.6. Clientes representativos para Montes Delgado Abogados SAC	45
Tabla 4.7. Años de participación en el mercado de los clientes	45
Tabla 4.8. Rubro de clientes	45
Tabla 4.9. Proveedores representativos para Montes Delgado Abogados SAC.....	46
Tabla 4.10. Rubro de proveedores	46
Tabla 4.11. Años de participación en el mercado de los proveedores.....	47
Tabla 4.12. Producto o servicio que proporciona a Montes Delgado Abogados SAC.....	47
Tabla 4.13. Empresas que brindan un servicio similar a Montes Delgado Abogados SAC	48
Tabla 4.14. Empresas que brindan un servicio similar a Montes Delgado Abogados SAC	49
Tabla 4.15. Empresas que brindan un servicio similar a Montes Delgado Abogados SAC	49
Tabla 4.16. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de Montes Delgado Abogados SAC	51
Tabla 4.17. Aplica instrumentos de gestión Montes Delgado Abogados SAC	52
Tabla 4.18. Montes Delgado Abogados SAC valora su opinión para la elaboración de su plan estratégico	53
Tabla 4.19. Importancia del planeamiento estratégico para Montes Delgado Abogado SAC	53
Tabla 4.20. Aspectos que recomienda mejorar a Montes Delgado Abogados SAC	53
Tabla 4.21. Aspectos que considera fortalezas en Montes Delgado Abogados SAC	54
Tabla 4.22. Medio a través del cual tomó conocimiento de los servicios que brinda Montes Delgado Abogados SAC.....	57
Tabla 4.23. Criterio que motivó solicitar los servicios de Montes Delgado Abogados SAC	58
Tabla 4.24. Atributos o características que distinguen el servicio brindado por Montes Delgado Abogados SAC.....	59
Tabla 4.25. Calificación de la atención brindada por Montes Delgado Abogado SAC	59

Tabla 4.26. Valoración de la imagen que tendrá Montes Delgado Abogados SAC dentro de 10 años.....	60
Tabla 4.27. Posibilidad de recomendar los servicios de Montes Delgado Abogados SAC	60
Tabla 4.28. Valoración de los recursos materiales que emplea Montes Delgado Abogados SAC	61
Tabla 4.29. Valoración de las instalaciones físicas de Montes Delgado Abogados SAC...	61
Tabla 4.30. Valoración de las instalaciones físicas de Montes Delgado Abogados SAC...	62
Tabla 4.31. Ingresos	63
Tabla 4.32. Egresos	64
Tabla 4.33. Planilla del período 2018.....	64
Tabla 4.34. Total de ingresos y egresos.....	65
Tabla 4.35. Reporte de morosidad.....	65
Tabla 4.36. Estado de ganancias y pérdidas	66
Tabla 4.37. Edad – Género	68
Tabla 4.38. Grado de identificación con Montes Delgado Abogado SAC.....	68
Tabla 4.39. Motivación de los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC	68
Tabla 4.40. Trato que tiene la empresa con sus colaboradores	68
Tabla 4.41. Aspectos que generan una mayor satisfacción para el logro de los objetivos de la empresa y de los colaboradores	69
Tabla 4.42. Conoce la visión - Ha recibido capacitación	69
Tabla 4.43. Tipo de tecnología que emplea Montes Delgado Abogados SAC	70
Tabla 4.44. Matriz EFI de Montes Delgado Abogados SAC	73
Tabla 4.45. Matriz de intereses organizacionales (MIO)	74
Tabla 4.46. Matriz MPEYEA de Montes Delgado Abogados SAC.....	78
Tabla 4.47. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) de Montes Delgado Abogados SAC.....	79
Tabla 4.48. Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo de Montes Delgado Abogados SAC	80
Tabla 4.49. Matriz de Recursos Asignados	83
Tabla 4.50. Tablero de control.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo básico de la administración estratégica.....	15
Figura 2.2. Modelo L. Arbaiza de Administración Estratégica.....	16
Figura 2.3. Modelo D'Alessio Ipinza	17
Figura 2.4. Etapas del Proceso Estratégico	19
Figura 4.1. Variación neta de altas y bajas de empresas 2016 – 2018	37
Figura 4.2. Promedio mensual de empresas dadas de alta, según región, III trimestre 2018	39
Figura 4.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de Montes Delgado Abogados SAC.....	51
Figura 4.4. Plano de distribución de las instalaciones de Montes Delgado Abogados SAC	62
Figura 4.5. Matriz MPEYEA de Montes Delgado Abogados SAC	77
Figura 4.6. Mapa estratégico	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variable	101
Anexo 2. Matriz General de Consistencia	104
Anexo 3. Encuesta para colaboradores	109
Anexo 4. Encuesta para proveedores	110
Anexo 5. Encuesta para clientes	111
Anexo 6. Entrevista realizada al gerente general de Montes Delgado Abogados SAC	112
Anexo 7. Entrevista realizada a los socios de Montes Delgado Abogados SAC	115
Anexo 8. Fotografías	121

RESUMEN

El presente estudio es descriptivo, mixto y no experimental que planteó el diseño del plan estratégico para el Estudio Jurídico Montes Delgado Abogados SAC, utilizando el modelo de planeación estratégica de D' Alessio Ipinza (2013). La evaluación externa se desarrolló bajo la metodología PESTEC (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos) utilizando un análisis documental, que permitieron evaluar la situación externa en la que se encuentra la empresa; el análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología Investigación y Desarrollo). El trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un plan estratégico que sirva como herramienta de dirección y de gestión para Montes delgado Abogados SAC. La empresa Montes Delgado Abogados SAC, es una estudio jurídico que se dedica a ofrecer asesoría legal especializada a empresas de las diferentes actividades económicas, con sede en Piura y proyección a todo el norte del Perú, brinda este servicio hace 15 años, los temas que se trabajan están divididos en áreas como Derecho Tributario, Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Derecho Societario, Derecho Penal y Derecho Civil, la empresa se ha enfocado en encontrar estrategias para el direccionamiento y para la gestión administrativa. El desarrollo de un plan estratégico le ayudará como guía para la elaboración de sus estrategias de corto y largo plazo, de su misión y visión llevará a seleccionar los valores, los mismos que serán comunicados a los colaboradores de la empresa; el análisis realizado en el presente trabajo ha llevado a poder estudiar el entorno interno y externo de la empresa, lo cual ha permitido identificar fortalezas y debilidades, así como también oportunidades y amenazas, esto ha llevado a plantear estrategias de corto y largo plazo, determinando factores claves para el éxito.

Palabras claves: Plan estratégico, PESTEC, AMOFHIT, Objetivos, Estrategias.

ABSTRACT

The present study is descriptive, mixed and non-experimental that raised the design of the strategic plan for Montes Delgado Law Firm SAC, using the strategic planning model of D'Alessio Ipinza (2013). The external evaluation was developed under the PESTEC methodology (Political, Economic, Social, Technological, Ecological factors) using a documentary analysis, which allowed to evaluate the external situation in which the company is located; the AMOFHIT analysis (Administration, Marketing, Operations, Finance, Human Resources, Information Systems and Technology Research and Development). The objective of the research work is to prepare a strategic plan that serves as a management and management tool for Montes slim Abogados SAC. The company Montes Delgado Abogados SAC, is a law firm that is dedicated to offer specialized legal advice to companies of different economic activities, based in Piura and projection to the whole north of Peru, provides this service 15 years ago, the issues are divided into areas such as Tax Law, Administrative Law, Labor Law, Corporate Law, Criminal Law and Civil Law, the company has focused in finding strategies for addressing and for administrative management. The development of a strategic plan will help you as a guide for the elaboration of your short and long term strategies, your mission and vision will lead you to select the values, the same ones that will be communicated to the company's employees; The analysis carried out in this work has led to the study of the company internal and external environment, which has allowed identifying strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, this has led to the formulation of short and long-term strategies, determining key factors for success.

Keywords: Strategic Plan, PESTEC, AMOFHIT, Objectives, Strategies.

INTRODUCCIÓN

Es indudable que las organizaciones deben ir adecuándose a los cambios del contexto en el que se desarrollan, los cuales a su vez constituyen grandes desafíos a enfrentar y que solo con el mejoramiento de las competencias de sus integrantes podrán superarse con éxito, siempre y cuando se tome en cuenta un enfoque sistémico basado en la innovación y el emprendimiento.

Montes Delgado Abogados SAC ¹ es una organización dedicada a la asesoría y defensa legal de toda clase de empresas, en todas las materias relevantes a las diversas clases de actividad económica. Su ámbito de actuación es toda la costa norte del Perú, contando con un equipo humano capacitado, motivado y con vocación de excelencia, que entiende a sus clientes, defiende sus intereses y encuentra soluciones innovadoras, adecuadas y oportunas. Esta empresa busca desarrollar relaciones de largo plazo con sus clientes.

El problema de MD Abogados está dado porque desde sus inicios la empresa no fue administrada bajo principios administrativos, inició sus actividades sin una estructura organizacional adecuada, no cuenta con procesos bien definidos; es por esto que este estudio gira en torno al direccionamiento estratégico.

El interés de esta tesis es lograr que la empresa cuente con una estructura funcional, un direccionamiento que le permita mantenerse en el mercado con procesos que agreguen valor para todos los involucrados en el negocio; y así lograr optimizar sus recursos y alcanzar el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

El enunciado del problema quedó establecido de la siguiente manera: ¿Cuál es el direccionamiento y la gestión administrativa correspondiente a la situación actual y futura de Montes Delgado Abogados S.A.C? y tuvo como objetivo: Elaborar un plan estratégico, siguiendo el modelo de planeación estratégica de D' Alessio Ipinza (2013), que sirva como herramienta de dirección y gestión para Montes Delgado Abogados S.A.C.

El enfoque de investigación utilizado es mixto, de diseño no experimental, con un nivel de investigación descriptivo, de tipo aplicada e invariable. Los sujetos de la investigación son los miembros de Montes Delgado Abogados S.A.C. La técnica utilizada para el recojo de datos fue de campo y gabinete, siendo los instrumentos considerados la entrevista (guía de entrevista), la revisión bibliográfica (guía de análisis documental) y la encuesta (cuestionario)

En la búsqueda de la evidencia empírica, se han encontrado las siguientes tesis de ámbito internacional y nacional cuyos títulos son: “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, contable y operativa del Estudio Jurídico Aguilar Torres S.A.”; “Plan estratégico 2016 AC&C SAS arquitectos constructores y consultores SAS”; “Caracterización del planeamiento estratégico como herramienta de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro asesoramiento empresarial en el distrito de Chimbote, 2015”; “Plan estratégico de la empresa consultora grupo Jica Ingeniería y Construcción S.A.C.”; “Plan estratégico para la empresa Guzmán Villar Ingenieros S.A.C.” y “Plan Estratégico y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Desarrollo del Talento Humano Consultores E.I.R.L, Trujillo – 2015”

En lo que corresponde a las bases teóricas se han considerado los modelos de planeación estratégica de Wheelen y Hunger (2007); Arbaiza Fermini (2014) y D'Alessio Ipinza (2013). No obstante, el modelo de planeación estratégica seguido en la presente investigación fue el propuesto por D'Alessio Ipinza (2013), por ello se ha incidido de sobremanera en este modelo.

¹ En adelante MD Abogados

Finalmente se señala como resultados más relevantes de la investigación:

1. De acuerdo al objetivo general el diseño del “Plan Estratégico para Montes Delgado Abogados SAC”, está compuesto por cinco objetivos de largo plazo: (a) al año 2020, mejorar en un 3,0 % la rentabilidad de la empresa, (b) incrementar la cartera de clientes a un régimen de 5,0 % anual en los próximos 4 años, al 2021, (c) destinar hasta un 1,5 % de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 30 % de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento, (d) lograr, en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 5 empresas de asesoría legal empresarial nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante mayor participación de mercado y promover y (e) desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica en los procesos legales.
2. El análisis de opciones estratégicas permitió identificar que las principales deficiencias de Montes Delgado Abogados SAC son: contar con índices de morosidad, falta de conocimiento técnico profesional de los colaboradores, ausencia de TICs en los procesos de la empresa, la escasa retención del capital humano y la necesidad de incursionar en nuevos mercados, estableciendo cinco objetivos de largo plazo (OLP) y quince objetivos de corto plazo (OCP). Asimismo, de acuerdo a la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) Montes Delgado Abogados SAC se encuentra en una “Postura Agresiva” definida por una aceptable fortaleza financiera (FF) y una alta fortaleza de la industria (FI), postura típica en una industria atractiva y presenta dificultades para gestionar y administrar los recursos financieros de la empresa. Asimismo, la empresa desarrolla su actividad empresarial en un entorno que ofrece condiciones estables. Finalmente, se puede afirmar que la empresa goza de ventajas competitivas, que puede proteger con su fortaleza financiera.
3. Es necesario cumplir de forma ordenada y secuencial en la perspectiva aprendizaje y crecimiento interno: contratar los servicios de un especialista en sistemas informáticos, establecer por lo menos doce capacitaciones anualmente orientadas a las actividades que realizan y a mejorar la cultura empresarial, efectivizar el reconocimiento a los colaboradores y al cierre del tercer trimestre del 2019 compartir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa. Luego de cumplir con ello se debe cumplir con lo propuesto en la perspectiva de procesos internos en donde se requiere: mejorar la gestión empresarial, diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital, implementar un software informático que facilite el acceso a la búsqueda y seguimiento de la situación real de los casos atendidos, implementar una plataforma virtual que facilite la interacción con clientes que se encuentran en un lugar distante y establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño laboral mostrado y la capacidad de resolución de problemas que demuestren. Posteriormente se debe cumplir con la propuesta efectuada dentro de la perspectiva clientes en donde se debe: ingresar al mercado empresarial del norte del país (Trujillo, Chiclayo y Tumbes) atendiendo anualmente al menos tres casos por cada una de las ciudades que se ubican en esta parte geográfica, al año 2020, establecer al menos cinco alianzas estratégicas con empresas afines o complementarias a la actividad empresarial de la empresa que se ubiquen en la zona norte del Perú, incentivar la formalización de la actividad empresarial y la importancia de contar con asesoría legal empresarial mediante la organización de un evento anual, con miras a que contraten los servicios de la empresa y al año 2020, identificar al menos tres nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad. Finalmente, y en cumplimiento del mapa estratégico se debe tomar en cuenta la perspectiva financiera mediante la cual se deberá: al 2021, reducir el índice de morosidad al 7,0 % y revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento e incluir cláusulas de contingencias.

CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Al establecer el problema de investigación es necesario partir desde el punto básico que la empresa no tiene un enfoque de dirección global, es decir que lo que normalmente sucede es que las empresas, aun teniendo una visión estratégica, realizan toda una serie de acciones bastante independientes las unas de las otras; es decir, suelen tomar decisiones individuales. Como consecuencia, los resultados que se consiguen no se pueden valorar de forma conjunta ni mostrar una estrategia global que aglutine todos los ámbitos de la empresa.

Otro factor a tener en cuenta que pese a que tiene una diversificación de servicios que se brindan, los colaboradores actúan de forma multidisciplinar, es decir se abocan a cada una de los servicios sin distinción, no existiendo una definición clara de tareas por cada puesto.

La globalización hace que las adaptaciones sean constantes si bien es cierto esta empresa se ha ido adaptando a los cambios ello se ha hecho solo de forma y no de fondo, es decir no se ha tenido un direccionamiento adecuado para que los recursos de la organización se optimicen.

El planeamiento estratégico puede ser la solución a lo antes mencionado, ya que mediante esta herramienta administrativa se pueden establecer lineamientos para la mejora continua de la organización, ello estableciéndose paso a paso y sin que ello genere costos adicionales elevados.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Problema General

1. ¿Cuál es el direccionamiento y la gestión administrativa correspondiente a la situación actual y futura de Montes Delgado Abogados S.A.C?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la actual situación del macroambiente de Montes Delgado Abogados S.A.C?
2. ¿Cuál es la actual situación del entorno competitivo de Montes Delgado Abogados S.A.C?
3. ¿Cuál es la actual situación interna de Montes Delgado Abogados S.A.C?
4. ¿Cuáles son las opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados SAC?
5. ¿Cuál es el direccionamiento estratégico más adecuado para Montes Delgado Abogados S.A.C?
6. ¿Cuáles son las acciones necesarias para la implementación de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C?
7. ¿Cuáles son las acciones necesarias para realizar la verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan estratégico, que sirva como herramienta de dirección y gestión para Montes Delgado Abogados S.A.C, con el fin de lograr un direccionamiento que le permita mantenerse en el mercado a través de procesos que agreguen valor para a la empresa; y así lograr optimizar sus recursos y alcanzar el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

El plan estratégico es un aporte para la empresa Montes delgado Abogados SAC, ya que permitió conocer el contexto en el que desarrolla su actividad empresarial, además, las deficiencias y fortalezas que distinguen el servicio de la unidad análisis para enfocar mejor sus esfuerzos en lograr los objetivos a corto y largo plazo.

La metodología del presente estudio tiene un enfoque mixto, de diseño no experimental y de nivel descriptivo, que planteó el diseño del plan estratégico para el estudio jurídico Montes Delgado Abogados SAC, utilizando el modelo de planeación estratégica de D´ Alessio (2013). Para tal propósito desarrolló la evaluación externa siguiendo la metodología PESTEC (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos) haciendo uso del análisis documental, que permitió evaluar la situación externa en la que se encuentra la empresa; el análisis AMOFHIT (administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología investigación y desarrollo); el análisis competitivo en función al modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el que se desarrolló la Matriz de Perfil Competitivo (MPC); posteriormente se formuló la propuesta más adecuada haciendo uso de la Matriz PEYEA; Matriz FODA; Matriz de estrategias vs. OLP; Matriz de recursos asignados. Finalmente, se establecieron las acciones que aseguren el monitoreo de la propuesta mediante el Mapa estratégico y Tablero de control.

Estudios en los que se apliquen técnicas y métodos sistemáticos para obtener información veraz que oriente la toma de decisiones, será de mucha utilidad y servirá de fuente de información para estudios futuros que se pudieran realizar en el sector empresarial de Piura específicamente en aquellas empresas dedicadas a la asesoría legal.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

1. Elaborar un plan estratégico, siguiendo el modelo de planeación estratégica de D` Alessio Ipinza (2013), que sirva como herramienta de dirección y gestión para Montes Delgado Abogados S.A.C.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Determinar las oportunidades y amenazas de la evaluación externa de Montes Delgado Abogados S.A.C.
2. Establecer la intensidad de las fuerzas competitivas de Montes Delgado Abogados S.A.C.
3. Determinar las fortalezas y debilidades de la evaluación interna de Montes Delgado Abogados S.A.C.
4. Proponer las opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados S.A.C.
5. Determinar el direccionamiento estratégico más adecuado para Montes Delgado Abogados S.A.C.
6. Establecer las acciones que permitirán la implementación de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C.
7. Proponer las acciones necesarias para realizar la verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente proyecto de investigación se llevó a cabo durante el año 2018 - 2019; siendo que el consolidado y procesamiento de la información se realizó durante mes de noviembre del 2018 a febrero del año 2019.

Desde el punto de vista espacial la investigación se desarrolló en el distrito de Piura, provincia de Piura, departamento de Piura – Perú, y específicamente en las instalaciones de Montes Delgado Abogados S.A.C.

La inversión de la investigación ascendió a S/. 4, 500.00 (cuatro mil quinientos y 00/100 soles).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Zárate (2012), en su tesis para optar el título de Ingeniera en Administración de Empresas denominada: “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, contable y operativa del Estudio Jurídico Aguilar Torres S.A.”, la misma que tuvo como objetivo general: “Definir la estructura organizacional del Estudio Jurídico Aguilar Torres S.A., a fin de fortalecer la gestión en las áreas administrativa, contable y operativa de forma global, y así generar nuevos servicios legales proyectando a la empresa hacia el crecimiento” (p. 74).

Se empleó como metodología, un enfoque mixto debido a la naturaleza de la información considerada para el estudio, de diseño no experimental – transeccional.

Se realizó el análisis situacional, mediante el cual se estudió el ambiente interno y externo de la empresa con el fin de conocer su situación actual; con esta información se procedió a elaborar el análisis FODA con cada una de sus matrices; se determinó la matriz de estrategias, el mapa estratégico y posteriormente se planteó la propuesta de direccionamiento estratégico y la estructura organizacional basada en procesos; con lo cual se pretende proporcionar un soporte práctico en términos administrativos que permitan incrementar la eficiencia y el desarrollo del Estudio Jurídico Aguilar Torres S.A.

La población estuvo compuesta por clientes (21), proveedores (6) y colaboradores (8), para la selección de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, evaluando a la totalidad de población. Para dar respuesta al objetivo propuesto las técnicas utilizadas fueron la encuesta (colaboradores y clientes) y la entrevista (proveedores) utilizando como instrumentos el cuestionario y la guía entrevista respectivamente.

La información obtenida se analizó e interpretó permitiendo conocer que:

1. La elaboración del plan estratégico se orientó a los objetivos estratégicos: (a) Facilitar la toma de decisiones, y proporcionar las herramientas y directrices que permitan a la empresa proyectarse hacia el futuro de una manera planificada y organizada, (b) Contar con una correcta estructura organizacional y procesos bien definidos que permitan cumplir con los objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes, (c) Cumplir con los requerimientos de los Organismos de Control, (d) Contar con un historial de los casos legales, para agilizar su seguimiento, (e) Mejorar la situación económica de la empresa, procurando obtener un crecimiento en la producción de servicios, (f) Cambian la idiosincrasia de los clientes, con relación al manejo de los procesos legales sobre otros medios ilícitos, (g) Aplacar la inseguridad jurídica y la incidencia del Estado en la Función Judicial y (h) Contar con personal capacitado y con experiencia, para desarrollar las actividades de manera eficiente, sin errores.
2. Los factores económicos representan una oportunidad para la empresa, pues reflejan un mayor desempeño de las compañías creando la necesidad de asesoría legal. Con relación a los factores políticos y legales se determinó que la reorganización de la función judicial y las reformas al código penal son positivas para la empresa porque garantizan una administración de justicia actualizada, organizada y con mayor tecnología, facilitando el trabajo de los funcionarios de la empresa. Por otro lado, la falta de independencia de las Funciones del Estado representa una amenaza para el desarrollo de los procesos judiciales, por la imparcialidad de los jueces al resolver las causas legales.
3. Los proveedores y clientes reconocen a los abogados del estudio como profesionales con gran experiencia, eficientes y con un alto grado de rectitud.

4. El Consultorio Jurídico Aguilar Torres S.A. no cuenta con una estructura organizacional que le permita optimizar sus recursos, y generar resultados positivos; no cuenta con una correcta división del trabajo, no se han determinado la responsabilidad que le competen a cada uno de los funcionarios ni la relación entre las diferentes unidades administrativas. La empresa no tiene definida una propuesta de valor que mantenga y atraiga a los clientes, pues no están establecidos los procesos y procedimientos que guíen las actividades y así contar con un mejor control y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. El estudio permitió proponer para la perspectiva de aprendizaje se propuso: establecer programas de capacitación de acuerdo a necesidades del personal y los objetivos de la empresa, realizar charlas de motivación, ofrecer al personal oportunidad de hacer carrera, implementar un software mediante el cual se lleve el registro y seguimiento de los casos y fomentar el trabajo en equipo, orientar los esfuerzos hacia la generación de valor agregado promover un ambiente de respeto y cordialidad. Asimismo, en la perspectiva interna las propuestas fueron: implementar el plan estratégico, establecer la estructura organizacional de la empresa y levantar, documentar y difundir sus procesos y políticas, incrementar el valor del cliente, implementar un plan de marketing y actuar con responsabilidad social. Además, dentro de la perspectiva de valor para el cliente se propuso: atención personalizada, incrementar el valor del cliente y tarifa por honorarios profesionales dentro del mercado. Finalmente, dentro de la perspectiva financiera estableció: obtener un rendimiento económico que permita solventar la visión de la empresa.

La tesis consultada es de utilidad para la investigación realizada debido a que se desarrolla en el mismo sector de la empresa en estudio, se elabora un análisis situacional, análisis FODA, una propuesta de direccionamiento estratégico y una propuesta de cambio organizacional, temas que fueron abordados en esta investigación sobre el planeamiento estratégico en un estudio jurídico.

Niño, Rueda, Galvis y Villamil (2015), en su tesis para optar el título de Especialista en Gerencia Estratégica denominada: “Plan estratégico 2016 AC&C SAS arquitectos constructores y consultores SAS”, la misma que tuvo como objetivo general: “Elaborar el plan estratégico 2016 para la empresa AC&C SAS” (p. 13).

La metodología se basó en proponer las orientaciones y las acciones estratégicas fundamentadas en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno. A esta metodología estratégica se le agregó una prospectiva para enfocar sus acciones.

Para ello inicialmente, se analizó la conformación de su estructura administrativa a través del mapa de procesos, donde se identificaron los procesos de mercadeo, ventas y cartera; procesos consultivo y constructivo; y procesos de calidad y mejora.

Se dieron prioridad fortalezas y debilidades; asimismo se determinaron sus amenazas y oportunidades, analizando el entorno dentro del sector. Además, se elaboró la matriz de perfil competitivo dentro del mercado en el que desarrolla su actividad. A través del Marco PESTEL; se analizaron los actores externos.

La información obtenida se analizó permitiendo conocer que:

1. La empresa tiene una posición competitiva débil, debido al tamaño y edad de la empresa en un mercado de alto impacto en la economía, pero identificando fortalezas en la novedad de su producto y el rápido crecimiento y la organización que ha logrado en el corto tiempo.
2. Según la matriz de perfil competitivo; AC&C SAS tiene una valoración media en atractividad y medio-baja en competitividad dentro del mercado; por su condición de nuevo competidor y participación en un solo segmento del mercado, enfocando su estrategia a abrir nuevos nichos y participar más activamente en el sector; para lograr productividad; y poder desarrollar mejor rentabilidad. A través del Marco PESTEL; se identificaron los factores de

orden políticos, como los de poco apoyo gubernamental, un marco normativo y legal conocido por la empresa que le exige estar preparado para los cambios que este proponga.

La tesis consultada fue de utilidad para la investigación porque se han elaborado: análisis situacional, competitividad y PESTEL, realizando matrices FODA, EFE y EFI, formulación de estrategias que permitan posicionar a la empresa, convirtiéndose en una guía para la elaboración de las mismas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Colchado (2016), en su tesis para optar al grado de Magíster en Administración: “Caracterización del planeamiento estratégico como herramienta de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro asesoramiento empresarial en el distrito de Chimbote, 2015”, cuyo objetivo general fue: “Describir las principales características del planeamiento estratégico como herramienta de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro asesoramiento empresarial en el distrito de Chimbote, 2015” (p. 5).

El tipo de investigación fue descriptiva y de nivel cuantitativo, porque se buscó describir el planeamiento estratégico en las MYPE del sector servicios-rubro asesoramiento empresarial de la ciudad de Chimbote. La investigación es no experimental (transeccional o transversal). Para la recolección de la información se recurrió a la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario dirigido a las consultoras empresariales en la ciudad de Chimbote.

Obteniendo los siguientes resultados:

1. El planeamiento estratégico parte esencial de esta investigación es entendida como herramienta de la gestión de calidad del consultor, fundamental en aquellas organizaciones que quieren fijar su visión, misión, objetivos, metas etc. Y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo. Es por eso que el objetivo principal de esta tesis fue descubrir las principales características del planeamiento estratégico como herramienta de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro asesoramiento empresarial en el distrito de Chimbote. Se perciben un nivel de deficiencia respecto a su gestión de calidad porque consideran que no hay un interés sincero por capacitarse y elaborar y ejecutar un planeamiento estratégico para las consultoras en el asesoramiento empresarial en mejorar la gestión de calidad.
2. Respecto a las características del planeamiento estratégico como herramienta de la gestión de calidad en las micro empresas, los resultados del estudio nos muestran que el servicio de consultoría en su mayoría es tributación y recursos humanos, así como casi siempre dirigen su consultoría basado en un planeamiento estratégico. Se puede decir que la mayor parte de las consultoras no utilizan instrumentos de diagnóstico situacional para su empresa aun así realizan análisis FODA.
3. Por último, no se observa una sincera preocupación por parte de los consultores y existe una deficiencia sobre dirigir sus empresas consultoras basado en casi siempre un planeamiento estratégico a medias, también no cuentan con instrumentos de diagnóstico situacional es decir matriz EFI, matriz EFE, finalmente no elaboran un programa de metas de pronóstico de servicio hacer atendido durante el año.

La fuente consultada fue de utilidad ya que permitió conocer que el plan estratégico no tiene la importancia debida para las micro y pequeñas empresas.

Gonzáles (2016), en su tesis para optar el grado académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano denominada: “Modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría – caso: Giab S.A.C.”, cuyo objetivo general fue: “Elaborar un modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría a partir del desarrollo del caso de GIAB SAC” (p. 12).

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es decir se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos. Se utilizó la siguiente metodología:

En la primera etapa de la investigación: Se utilizó el análisis FORD (Fuerzas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades). En la segunda etapa, se utilizó la técnica de la entrevista, para lo cual se usó de encuestas físicas, con el propósito de obtener la información necesaria. Finalmente se analizó la información de la primera y segunda etapa para elaborar el modelo de plan estratégico.

La población estuvo conformada por gerentes, consultores seniors y consultores juniors de la empresa GIAB SAC quienes están trabajando actualmente en la empresa, y podrían dar a conocer perfectamente el comportamiento conductivo y profesional en los años de creado, así como posiciones personales de la forma como podrían ser satisfechas y mejorar. Para la selección de la muestra estudiada se utilizó el muestreo probabilístico, seleccionando a 5 profesionales que reúnen las características descritas anteriormente.

Pudiéndose alcanzar los siguientes resultados:

1. Las características FORD de la empresa GIAB SAC son: Riesgo “Competidores que ofrecen mayores beneficios salariales, estabilidad laboral y promociones (ascensos) a sus trabajadores”; Debilidades “Alto índice de rotación de personal”; y “Falta de un plan de autorrealización de sus trabajadores”; Fortaleza “Tener equipo estratégico comprometido” y Oportunidad “Crecimiento de la demanda del servicio de consultoría”.
2. Las necesidades para la satisfacción del potencial humano de la empresa GIAB SAC son: Extrínsecas entre ellas la estabilidad en el empleo, las posibilidades de promociones (ascensos), mejoras en el salario e Intrínsecas de logro y poder mediante el reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho, la posibilidad de utilizar sus capacidades y libertad para elegir su propio método de trabajo.
3. El modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría se orientó en 5 objetivos estratégicos funcionales que intentan hacer sentir a los trabajadores seguridad en cuanto a la estabilidad laboral; económica (el salario); confianza en el crecimiento laboral (ascensos); reconocimiento por el trabajo bien hecho y la autorrealización.

La tesis consultada es de utilidad para mi investigación en la medida en que se realiza un análisis FORD y se propone el plan estratégico para la satisfacción del potencial humano, planea la importancia del recurso más importante en la empresa y que se debe tener en cuenta.

Apaza (2017), en su tesis para optar el título profesional de Ingeniero Economista denominada: “Plan estratégico de la empresa consultora grupo Jica Ingeniería y Construcción S.A.C”, cuyo objetivo general fue: “Diseñar el plan estratégico que generen alternativas estratégicas para mejorar la competitividad, desarrollo y posicionamiento de la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción S.A.C. en el mercado de la consultoría de ingeniería” (p. 25).

La metodología empleada en la investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, revisión de documentos y la observación.

El plan estratégico se desarrolló siguiendo el siguiente procedimiento:

Se planteó realizar un análisis interno y externo de la empresa con propósito de redireccionar a la empresa hacia una perspectiva del manejo eficiente de sus recursos y capacidades, consiguiendo con esto una mejora gerencial y económica de la empresa.

La planificación estratégica se realizó considerando tres etapas: previa a la formulación se realizó el análisis situacional de la consultora grupo JICA, los que contribuyeron a la formulación, que fue la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se planteó las estrategias que llevaron a la

empresa de la situación actual a la situación futura deseada; implementación, en la cual se ejecutaron las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más rigurosa en evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales. Los resultados que busco la tesis es consolidar a la empresa grupo JICA como la principal empresa a en el sur del país y así como ser reconocidos por la calidad en los servicios de ingeniería generando ventajas competitivas que van acorde a los cambios próximos en el mercado tanto para el sector público y privado y se espera que el plan estratégico proporcione un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir aún mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Para el logro de la visión se plantearon objetivos de corto y largo plazo buscando impulsar la competitividad comprendida en generar estándares de calidad y eficiencia comprometidos con el desarrollo sostenido de nuestra región. En cuanto a sus principales fortalezas se respalda en la experiencia y especialización en el servicio que brinda. La consultora grupo JICA cuenta con un gran potencial, en relación a sus servicios, el posicionamiento que posee en el mercado por expedientes y supervisiones de mayor envergadura que viene prestando tanto al sector público como en el privado, el cual le exige reorientarse y planear estratégicamente para alcanzar sus objetivos de largo plazo y con ello su visión, el cual no presenta actualmente. Finalmente, la consultora, dispone de gran potencial para mejorar su posición competitiva, lo cual se alcanzará a través de la implementación de este plan estratégico.

Esta tesis me sirvió de referencia para realizar las diferentes matrices y estrategias que fueron útiles para la investigación.

Tineo, Gomero, y Guzman (2017), en su tesis para optar al grado académico de Magíster en Administración de Empresas denominada: “Plan estratégico para la empresa Guzmán Villar Ingenieros S.A.C.”, cuyo objetivo general fue: “Diseñar un plan estratégico en el periodo 2018 – 2020 que permita mejorar la competitividad y sostenibilidad de Guzmán Villar Ingenieros en este periodo” (p. 2).

La metodología corresponde al desarrollo del plan estratégico, esto implicó realizar el análisis estratégico, revisar la orientación estratégica, formular la gran estrategia a partir del análisis efectuado y elaborar planes funcionales.

Inicialmente, se realizó el análisis externo en función a la Metodología PESTEL. Complementando dicho análisis con la matriz EFE. El análisis interno se enfocó bajo perceptiva de la cadena de valor de Porter, está ayudó a identificar los factores claves que determinarán la posición competitiva. Además de la aplicación de la matriz EFI.

Posteriormente se analizó el mercado potencial de Guzmán Villar Ingenieros tanto en el sector público y privado, en el caso del sector público a través de sus ministerios y dependencias, quienes representan entidades gubernamentales con los cuales la empresa ha tenido contratos. Y en el sector privado, a través de la tercerización con empresas constructoras y público en general.

Finalmente se propuso una nueva filosofía corporativa, planteando una nueva visión, misión y objetivos estratégicos considerando las estrategias cruzadas de la matriz FODA cruzada.

Mediante la metodología mencionada se pudo concluir que:

1. A pesar de que el sector construcción se encuentra en desaceleración, el incremento de la demanda es posible debido a que, dada la baja participación que tiene la empresa y el subsector al que se enfoca, se espera que la misma incremente sus ventas a través de quitar participación a sus competidores.
2. Se proyecta que se reduzcan los costos unitarios debido a la integración vertical y economía de alcance generadas por la implementación de la ferretería. Esto, debido a la reducción de los tiempos y costos de compra de los materiales (se aprovecha la reutilización de recursos humanos para la gestión de la ferretería).

3. Debido a que el servicio que brinda la empresa es un bien de compra comparada, esta debe asegurar que se conozca la calidad y el alcance a través de promocionar las experiencias exitosas que se han tenido.
4. La implementación del plan estratégico es altamente rentable debido a que genera un VAN diferencial positivo (S/ 892 M) y una TIR muy alta (70%), pero se tiene un alto componente de riesgo debido a que existen vicios ocultos y volatilidad en el sector.

La tesis consultada fue de utilidad ya que guía la realización del análisis externo y interno, con las matrices FODA, EFE y EFI, se plantea una nueva visión, misión y objetivos estratégicos.

Pérez, Arque, Palomino y Romainville, (2016), en su tesis para optar al grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas denominada: “Plan Estratégico para la Empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L”, cuyo objetivo general fue: Elaborar un plan estratégico aplicado a la empresa Freak Constructores y Consultores S. R. L. (p.2).

Se utilizó el Modelo Secuencial de Planeación Estratégica de D'Alessio (2013), comenzando con el análisis del entorno, así como con una auditoría interna a la organización, identificándose oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno a la empresa y las fortalezas, debilidades y las ventajas competitivas de Freak Constructores y Consultores S. R. L.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia.

Del análisis PESTE, deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno de Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Se desarrolla la evaluación estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

La información obtenida se analizó permitiendo conocer que:

1. De acuerdo con el análisis externo realizado, se han determinado un total de siete oportunidades: estabilidad política del país y adecuado manejo de la política monetaria y fiscal, programas del gobierno para el acceso a una vivienda, mejora de la actividad económica por el incremento de la inversión pública en infraestructura, participación del sector construcción en el crecimiento del PBI nacional, incremento de demanda de viviendas debido al incremento de salarios de los ciudadanos, crecimiento demográfico, niveles socioeconómicos C y D representan el mayor porcentaje de demanda de vivienda en la Región Cusco.
2. Además, se han encontrado siete amenazas: Corrupción en entidades pública; burocracia en municipios para trámites de licencias, alto costo del metro cuadrado de terreno en la ciudad del Cusco, disminución del PBI por conflictos socio ambientales, endurecimiento de políticas crediticias por sobreendeudamiento de clientes, fortalecimiento de los sindicatos de

construcción civil en la ciudad del Cusco, degradación y contaminación del medio ambiente. FCyC S. R. L. debe gestionar su marca, imagen y reputación institucional enfocado en preservar y mejorar su relación con los stakeholders, de igual forma debe continuar con la política de negociar y adquirir terrenos con bastante tiempo de anticipación a la ejecución de sus proyectos, teniendo siempre muy presente el preservar y cuidar el medio ambiente donde realiza sus operaciones.

3. Asimismo, en el análisis competitivo de la empresa, se identificaron 10 factores clave de éxito, que son los más importantes para competir en la industria de la construcción, entre los que se encuentran: posicionamiento en el mercado, control de costos de producción, y desarrollo de producto.
4. La auditoría interna de la empresa permitió identificar seis intereses organizacionales, entre los cuales los más importantes incluyen: aumento de la participación del mercado, mejora de posicionamiento en el mercado, incremento de las utilidades e innovación en procesos productivos.
5. En el análisis interno, se encontraron nueve fortalezas, entre las que se destacan: toma de decisiones de manera mancomunada, personal directivo permanentemente capacitado, buena segmentación de mercado, y adecuada estructura de costos directos, lo que va a permitir a FCyC S. R. L. adecuarse a las necesidades cambiantes del sector.
6. En ese mismo análisis, se encontraron siete debilidades, entre las que destacan las siguientes: falta de posicionamiento en mercado, falta de investigación de mercados, y alto grado de gastos administrativos; aspectos que FCyC S. R. L. va a fortalecer mejorando su posicionamiento en el mercado, logrando un incremento de ventas y disminuyendo sus costos de venta.
7. Finalmente, luego de completado el proceso iterativo de planeación, se retuvieron 07 estrategias internas específicas, entre las cuales se encuentran las siguientes: incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada; ingresar con proyectos a los segmentos A y B; aplicar la calidad total y servicio posventa; adoptar tecnología de punta de construcción; unirse con empresas constructoras con experiencia y respaldo financiero; optimizar el uso de recurso humano; y gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocada en preservar y cuidar la relación con los stakeholders.
8. Las ventajas competitivas de la empresa FCyC S. R. L encontradas fueron la adecuada estructura de costos, el empleo de tecnología (como empleo de técnicas de control y planeamiento modernas) y el posicionamiento del producto en el mercado.

La tesis consultada fue de utilidad para la investigación porque utilizó el modelo secuencial de planeación estratégica de D'Alessio (2013), modelo utilizado en la presente investigación.

Maggio (2016), en su tesis para optar el grado de maestro en Ingeniería Industrial denominado: “Plan Estratégico y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Desarrollo del Talento Humano Consultores E.I.R.L, Trujillo – 2015”, cuyo objetivo general fue: “Determinar la incidencia de un plan estratégico en la gestión administrativa de la empresa” (p.15).

El diseño de la investigación es de tipo experimental, es decir miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El procedimiento para dar respuesta a los objetivos propuestos inició con la recolección de información de la empresa mediante revisión de data histórica, documentos y entrevistas realizadas a la alta dirección de la empresa. Posterior a ello, se elaboró un diagnóstico interno y externo de la empresa, los cuales fueron las bases para el posterior desarrollo de las matrices (Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz Interna/ Externa, Matriz PEYEA, Matriz FODA, entre otras) del plan estratégico.

La información obtenida se analizó permitiendo conocer que:

1. El plan estratégico incide positivamente en la gestión administrativa de la empresa, permitiendo definir la estrategia necesaria para el logro de las metas trazadas por la empresa, tal como ha quedado demostrado en el presente trabajo.
2. El desarrollo del plan estratégico y análisis FODA, permitió determinar la situación inicial de la empresa, identificando fortalezas de la empresa (como: la calidad y fuerzas del producto, valor agregado del producto, Experiencia del personal, entre otros), así como sus debilidades (desarrollo lento de estrategias para enfrentar la competencia, recursos sin localizar estratégicamente, falta de mecanismos de recompensa, entre otros); también se pudo determinar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado las cuales pueden repercutir en la empresa.
3. El desarrollo de estrategias permitió alcanzar en gran medida los objetivos trazados, los mismos que se vieron reflejados en la mejora de la gestión administrativa de la empresa.
4. La herramienta de Balanced Scorecard permitirá llevar el control de las estrategias y propuestas elaboradas, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

La tesis consultada fue de utilidad para la presente investigación porque en ella se analizó la incidencia que tiene la gestión administrativa en el plan estratégico, la cual fue tomada como guía.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Planeamiento estratégico

Para Drucker (1984), la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. Al respecto, considero el plan estratégico es el conjunto de metas y objetivos que se proyecta lograr en un tiempo determinado, con el fin de lograr la misión y visión propuesta en la empresa.

Goodstein, Nolan y Pleiffer (2000), definen el planeamiento estratégico como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prever su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p. 5).

El plan estratégico es un proceso sistemático que proporciona un direccionamiento integral, donde todos los miembros de la empresa concentran sus esfuerzos en lograr las metas y objetivos propuestos, es sus respectivas áreas.

Para Wheelen y Hunger, (2002) un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como estas:

- a) ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
- b) Si no se aplicará cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
- c) Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

Al respecto, se tiene que para una planeación estratégica se realiza un minucioso análisis interno, externo y de la competencia, para establecer estrategias que guiarán a la organización al futuro deseado. Los gerentes de las diferentes áreas analizan y procesan la información pertinente, para después tomar decisiones sobre el direccionamiento de debe seguir la empresa.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2010).

Al respecto, se considera que la planeación estratégica es un proceso que proporciona un direccionamiento integral para la empresa, donde se plantean estrategias que son utilizadas para alcanzar la misión trazada.

La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, y que define estrategias y políticas para lograrlas. La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida, que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constantes y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. De hecho, la planificación estratégica representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, antes que una mera serie de procesos, técnicas y procedimientos prescritos (Zavala, 2013).

Finalmente D'Alessio (2013), la define como un conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. Para ello, requiere de un análisis exhaustivo y minucioso del entorno y de la competencia, de tal manera que el estrategia llegue a conocer y comprender los mecanismos del sector, sus mercados y sus participantes, y así poder desarrollar las condiciones internas, previamente analizadas, requeridas para lograr el éxito.

En la misma línea, se considera que el plan estratégico es un proceso continuo, se empieza por analizar la situación actual de la organización, se realiza un análisis interno, externo y de la competencia, se establecen las metas y objetivos claros que se desean cumplir en un tiempo determinado, con el fin de alcanzar la misión y visión y poder determinar el direccionamiento de la organización.

2.2.2. Beneficios del planeamiento estratégico

Desde sus orígenes, el principal beneficio ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica (Langley, 1988).

Según Wilson (1994), los principales beneficios de la planeación estratégica son: claridad de la visión estratégica de la organización; la debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo; el enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá Importancia estratégica para la organización en el futuro; un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno; un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización y la interdependencia con el entorno externo.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes, actuales y potenciales; y de sus propias capacidades y limitaciones (Goodstein et al., 2000).

El planeamiento estratégico permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino (David, 2013).

Los beneficios que trae desarrollar un plan estratégico en una empresa, es que permite realizar una gestión más eficiente, conocer la realidad de la organización, con el fin definir los objetivos y las

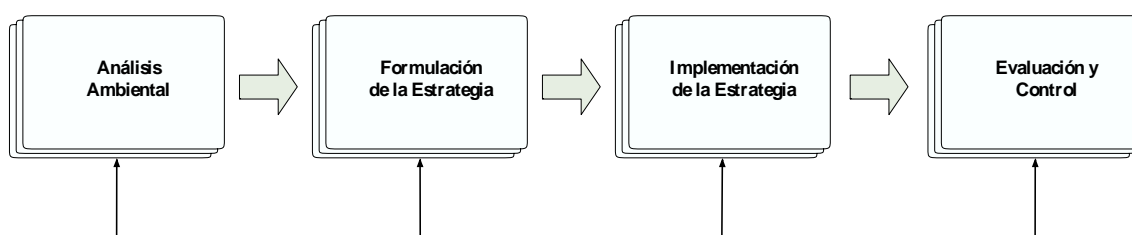
acciones que deben llevarse a cabo. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y lo que se espera lograr, en base a las estrategias planteadas en la empresa.

2.2.3. Modelos de planeamiento estratégico

El plan estratégico para Thompson y Strickland (2001), es "una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazos y la estrategia" (p. 26).

El planeamiento o planeación estratégica para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), se fundamenta en "diagnosticar los entornos interno y externo de la organización; decidir cuál será su visión y misión; plantear sus metas globales; crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas" (p. 215).

Figura 2.1. Modelo básico de la administración estratégica

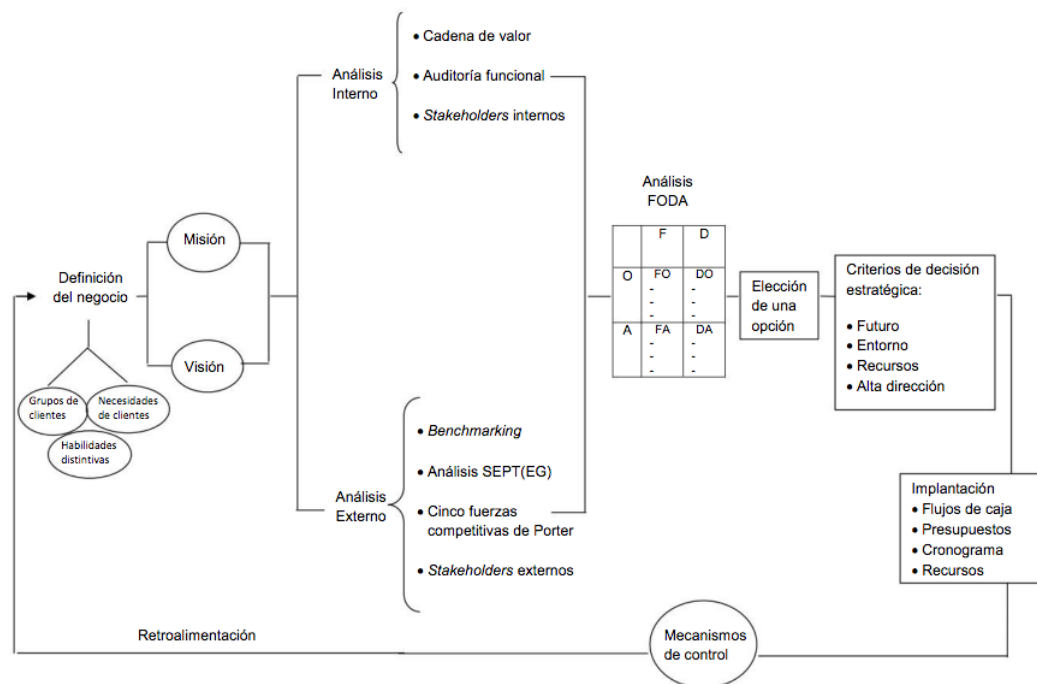


Fuente: Administración y organización: un enfoque contemporáneo (Arbaiza, 2014), adaptado de Wheelen y Hunger (2007)

Para Wheelen y Hunger (2007), un modelo de administración estratégico básico es el que tiene estos cuatro elementos: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control, los cuales interactúan para generar un proceso dinámico de administración, como se muestra en la Figura 2.1.

El autor indica que el proceso consiste en realizar un análisis situacional para evaluar el entorno interno, externo y a la competencia, en base a eso tener definido la visión y misión, formular las estrategias precisas que permitan alcanzar las metas y objetivos trazados y así poder implementarlas en todas las áreas de la empresa, esto tiene que ser supervisado y evaluado.

Figura 2.2. Modelo L. Arbaiza de Administración Estratégica



Fuente: Administración y organización: un enfoque contemporáneo (Arbaiza Fermini, 2014)

Arbaiza Fermini (2014), diseñó un modelo a fin de incorporar nuevos elementos con el fin de ofrecer una perspectiva más completa y clara de la administración estratégica en las empresas. Considera que la estrategia se formula y planifica para lograr que la empresa gane en productividad, así como en competitividad (fortalezca o amplíe su participación en el mercado), y consiga la sostenibilidad, es decir, que se mantenga en el tiempo o se proyecte a largo plazo. Inicialmente el modelo refleja la definición de estrategia que plantea tres preguntas: "¿quiénes somos?", "¿dónde estamos?" y "¿a dónde queremos ir?", aplicadas a las empresas o las instituciones privadas o públicas. La definición del negocio responde claramente a la pregunta: "¿quiénes somos?". A partir de la definición del negocio desde tres dimensiones, es posible establecer la declaración de la misión y la visión. Estos elementos ofrecen un marco importante en el que se refleja el corazón de la empresa, su razón de ser, su filosofía y sus valores corporativos.

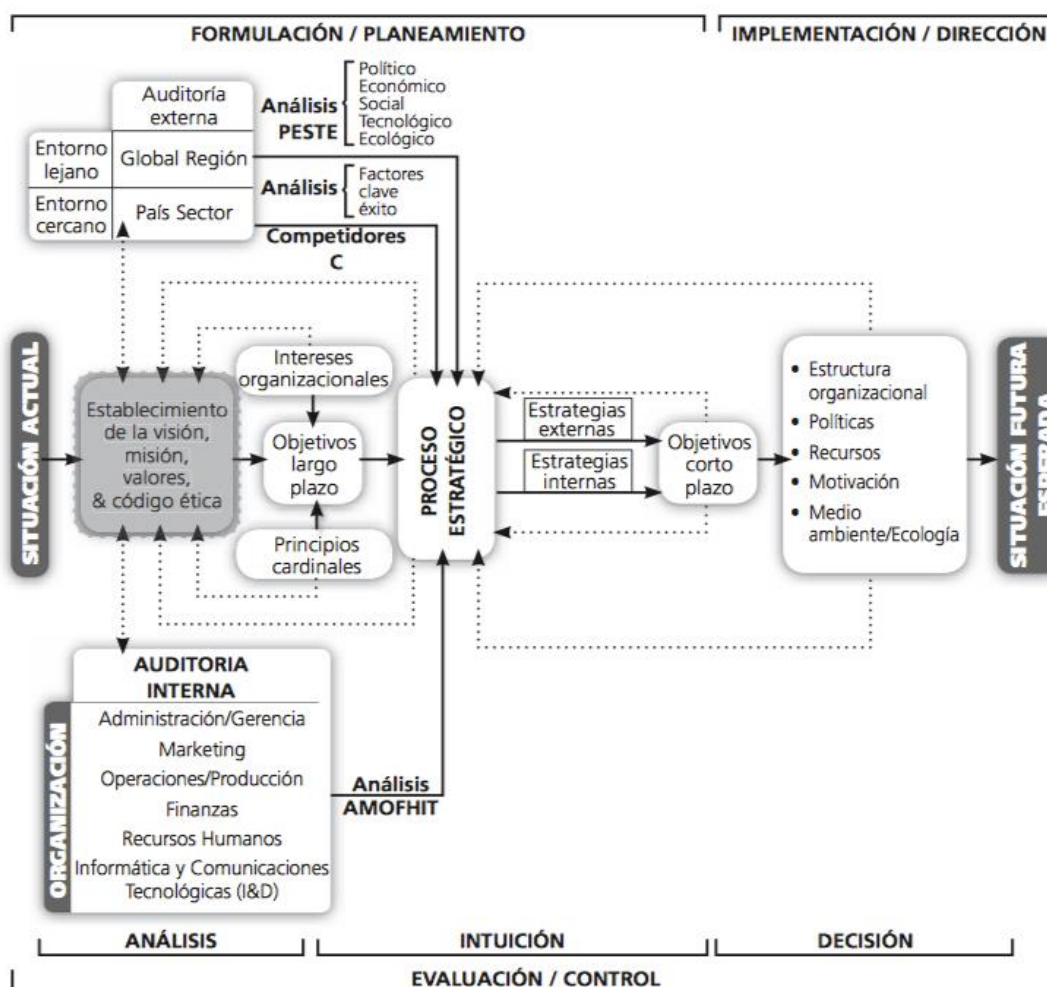
En una segunda parte del modelo, el trabajo estratégico se orienta hacia la respuesta de la pregunta: "¿dónde estamos?", es decir, implica efectuar un análisis de la situación interna de la empresa y del entorno en que se desenvuelve. Para ello, se describen las distintas herramientas o instrumentos que pueden utilizarse para el análisis ambiental.

En el caso del análisis interno es posible estudiar la cadena de valor, realizar una auditoría funcional y hacer un examen de los stakeholders o grupos de interés internos. Para el análisis externo, las herramientas que se proponen son el benchmarking, el análisis SEPT(EG), el análisis de las cinco fuerzas de la competencia y la evaluación de los stakeholders externos. La información obtenida debe complementarse con la planificación de escenarios.

Del análisis ambiental deriva la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas a las que está expuesta. El análisis de la matriz FODA sintetiza la respuesta a la pregunta: ¿A dónde queremos ir? Según el análisis FODA, se elige la mejor opción con base en los criterios que hacen que una decisión se estratégica. Asimismo, se desarrollan los aspectos específicos de la implantación de la estrategia mediante el uso de herramientas financieras y logísticas, como los flujos de caja, presupuestos, cronogramas y recursos. La implantación se evalúa mediante diversos mecanismos de control y el ciclo finaliza con la retroalimentación de la

estrategia. La retroalimentación permite identificar la necesidad de ajustes, cambios o redefiniciones en el negocio, en el manejo de la información o en las operaciones financieras.

Figura 2.3. Modelo D'Alessio Ipinza



Fuente: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2013)

Según D'Alessio Ipinza (2013), el modelo secuencial del proceso estratégico consta de las siguientes etapas:

1. La primera etapa es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. Ambos constituyen el llamado planeamiento estratégico.
2. La segunda etapa es la implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. Ambos constituyen la dirección estratégica.
3. La tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco central es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico.

Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. En este sistema integral, el aspecto más relevante y complejo es el de la formulación o planeamiento, sin embargo, lo más difícil de llevar a cabo es el de la implementación o dirección; es tan crítico que una exitosa formulación no garantiza una excelente implementación. El control y los ajustes requeridos tienen que ser permanentes para mantener el alineamiento estratégico.

El autor propone utilizar las siguientes etapas: primero utilizar el plan estratégico o la formulación, donde se realizará un análisis del entorno interno y externo. La segunda etapa es la implementación, se efectuará y se pondrán en marcha las estrategias planteadas. La tercera etapa es la evaluación, se determinará en qué medida se han logrado los objetivos establecidos.

Tabla 2.1. Modelos de Planeamiento Estratégico

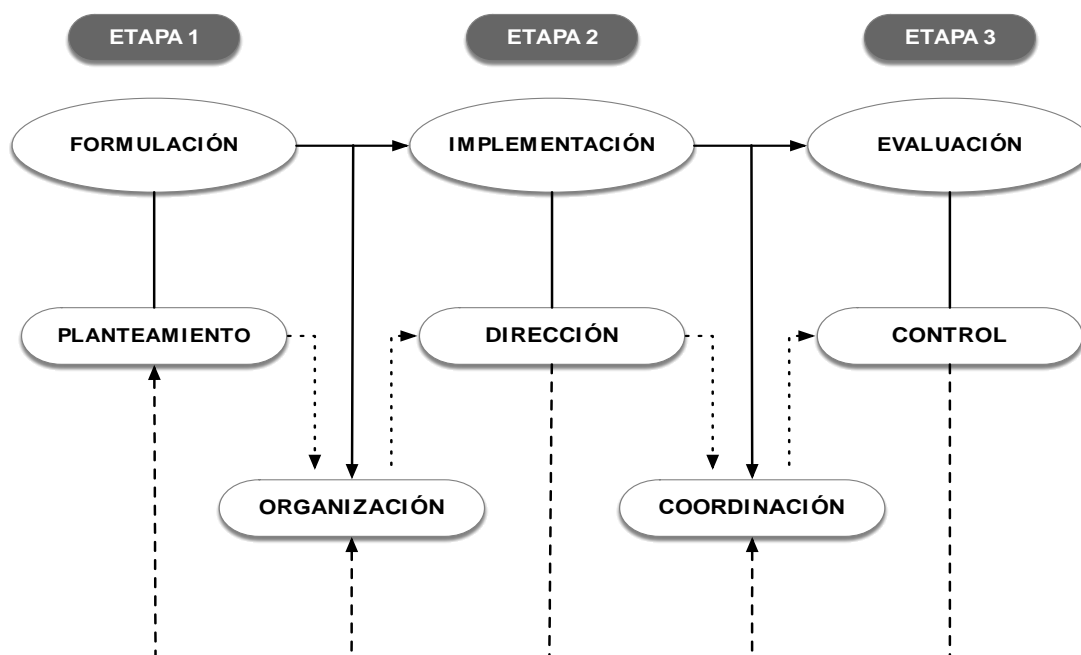
Modelo	Autor	Dimensiones	Indicador
Básico de Administración estratégica	(Wheelen y Hunger, 2007)	Análisis ambiente	Oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, factores sociales, factores culturales, industria, cadena de mando, recursos
		Formulación	Misión, objetivos, estrategias, políticas
		Implementación	Programas, presupuesto, Procedimiento
		Evaluación	Desempeño
Modelo Arbaiza Fermini	(Arbaiza Fermini, 2014)	Análisis interno	Áreas funcionales, colaboradores, sindicatos, fortalezas y oportunidades, debilidades, amenazas, estructura funcional
		Análisis externo	Competencia, proveedores, clientes, factores sociales, factores políticos, factores económicos, factores tecnológicos, factores ecológicos, factores globales
Modelo D'Alessio Ipinza	(D'Alessio Ipinza, 2013)	Análisis Externo	Oportunidades y amenazas
		Análisis Interno	Negociación, satisfacción y alianzas estratégicas
			Participación en el mercado
			Fortalezas y debilidades
		Opciones Estratégicos	Fortalezas y debilidades
			Nivel de Satisfacción
			Mapa estratégico
			Postura estratégica, Tabla ponderada, Tabla Ponderada, Cuadrante estratégico

Fuente: Elaborado con información de Arbaiza (2014); D'Alessio Ipinza (2013) y T. Wheelen y Hunger (2007)

Para la presente investigación se utilizó el modelo propuesto por D'Alessio.

2.2.4. Modelo de D'Alessio

Figura 2.4. Etapas del Proceso Estratégico



Fuente: D'Alessio Ipinza (2013)

Este modelo es estrictamente secuencial excepto en las etapas de evaluación y control, que se caracterizan por ser iterativas, es decir que se retroalimentan durante el proceso de acuerdo con las diferencias observadas (D'Alessio Ipinza, 2013).

2.2.4.1. Formulación y planeamiento

1. Visión

De acuerdo a D'Alessio (2013), “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis”.

Asimismo David (2013), afirma que “la declaración de la visión, responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede a la declaración de la misión”.

2. Misión

Para Pearce, J. y David F. (1987), la declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

D'Alessio (2013), “la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias”.

3. Valores corporativos

De acuerdo a D'Alessio (2013), “los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones”, (...) establecen la

filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

4. Código de ética

De acuerdo a D'Alessio (2013), el código de ética es “donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos”.

Jones G. y Hill C. (2011) considera que “el código de ética personal que regula nuestro comportamiento proviene de varias fuentes, como de nuestros padres, escuelas, religión y medios de comunicación. Nuestros códigos de ética personal ejercerán una influencia profunda en la forma en que nos comportamos como personas de negocios”.

5. Evaluación externa

De acuerdo a D'Alessio (2013), “la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma”.

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C (D'Alessio Ipinza, 2013).

i. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

De acuerdo a D'Alessio (2013), “son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización”. En opinión del autor constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

David (2008), el pronóstico político es muy importante y complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes.

ii. Fuerzas económicas y financieras (E)

Finalmente D'Alessio (2013), las define como “aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

iii. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

David (2008), “las fuerzas demográficas son resultado de los cambios en las características de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social”.

De acuerdo a D'Alessio (2013), “involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

iv. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo a D'Alessio (2013), “están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución”.

David (2008), afirma que “los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos” (p. 93).

v. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo a D'Alessio (2013), es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones, (...) afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada.

vi. Fuerzas competitivas (C)

Según D'Alessio (2013), “la estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes. Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes: participación de mercado, efectividad de sus canales de distribución, competitividad de sus precios, eficacia de sus comunicaciones, capacidad y productividad, facilidades de ubicación, calidad de la gerencia, experiencia gerencial, costo de materias primas, posición financiera, calidad de sus productos, calidad de sus procesos, calidad de su personal e imagen.

6. Análisis Interno

Para D'Alessio (2013), el diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente). Para el desarrollo de este análisis emplearemos la herramienta del análisis AMOFHIT, que consiste en realizar una auditoría interna objetiva y sincera en la organización, cuyo propósito es encontrar las Fortalezas y Debilidades de cada área funcional: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistema de información y Tecnología e Investigación y Desarrollo.

7. Diagnóstico FODA

Según D'Alessio (2013), al concluir con las herramientas antes mencionadas no solo tendremos un mejor diagnóstico actual de la empresa, sino que tendremos los implementos necesarios para construir la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este es un proceso que permite determinar de forma clara, amplia y objetiva la situación actual de la empresa y que a partir de la cual se desarrollarán las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Jones G. y Hill C. (2011), afirma que se requiere la generación de una serie de alternativas estratégicas, o elecciones de las estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA. El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades.

8. Objetivos a largo plazo (OLP)

De acuerdo a D'Alessio (2013), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.

2.2.4.2. Implementación y dirección

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. La implementación requiere de cuatro elementos clave: objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional. Las personas son las que implementan y su motivación es fundamental para el éxito de esta implementación (D'Alessio Ipinza, 2013).

2.2.4.3. Evaluación y Control

Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La revisión de las auditorías externas e internas es fundamental. Tomar las acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa (D'Alessio Ipinza, 2013).

El plan estratégico para Thompson y Strickland (2001), es "una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazos y la estrategia" (p. 26).

2.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

1. Altas de empresas: Comprende a las empresas que se crean o se reactivan; asimismo, a las que empiezan a realizar una actividad económica.
2. Estrategia: es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.
3. Estrategia corporativa: se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización.
4. La posición estratégica: trata de identificar el efecto sobre la estrategia que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas.
5. La desviación estratégica: se produce cuando las estrategias pierden capacidad para orientar la posición estratégica de la organización y se deteriora el rendimiento de la misma.
6. La cultura de la organización: supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente y definen una forma básica de planteamiento de la organización sobre sí misma y su entorno, planteamiento que se da por sentado».
7. Motores clave del cambio: son fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado.
8. El diamante de Porter: sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras.
9. Escenarios: descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno empresarial de una organización en el futuro, a partir de la agrupación de influencias claves del entorno y de los motores de cambio sobre los que hay un gran grado de incertidumbre.
10. Barreras de entrada: son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito.

2.4. Marco Referencial

2.4.1. Montes Delgado Abogados S.A.C.

MD Abogados es una organización dedicada a la asesoría y defensa legal de toda clase de empresas, en todas las materias relevantes a las diversas clases de actividad económica. Su ámbito de actuación es toda la costa norte del Perú, contando con un equipo humano capacitado, motivado y con vocación de excelencia, que entiende a sus clientes, defiende sus intereses y encuentra soluciones innovadoras, adecuadas y oportunas. Buscamos desarrollar relaciones de largo plazo con nuestros clientes, así como contribuir con las regiones donde trabajamos.

Es un grupo organizado de personas, dedicado a la protección y aseguramiento de los intereses de sus clientes, a los cuales buscan evitar riesgos y facilitar sus actividades económicas. Interpretan la legislación, estudian la jurisprudencia y la doctrina, para aplicar todo ello conforme a la estrategia y las características de sus clientes. Asimismo, producen información y solucionan problemas. Todo ello en el marco de un trabajo ético, basado en la lealtad y diligencia, transparencia y estudio permanente.

MD Abogados nace en 2004, como una apuesta por el desarrollo de la asesoría legal especializada a empresas, actualmente se encuentra ubicada en Av. Ramón Mujica N°108, oficina 306, Urb. El Chipe, con sede en Piura y con proyección a todo el norte del Perú. La intención de su fundador, en consecuencia, fue la de ir conformando un equipo de profesionales que asumiera ese reto y concentrará las principales especialidades del derecho empresarial, asesorando a sus clientes con profesionalismo y eficiencia, pero también con lealtad y diligencia. En MD Abogados mantiene una relación contractual con cada uno de sus clientes, ofreciendo una asesoría integral para cada uno de ellos, estableciendo un costo fijo por el servicio brindado.

El estudio constante y el trabajo intensivo son los factores de éxito profesional y procuramos aplicarlos siempre, en especial teniendo en cuenta que su trabajo como asesores de empresas implica conocer la realidad de sectores económicos tan diversos como la agricultura, pesquería, minería, industria, comercio, transporte, editorial, financiero, avicultura, servicios, educación, salud, recreación, ganadería, etc.

Sin perjuicio de ello, el rol de comunicadores y capacitadores es la segunda competencia que desean que los defina. De allí nuestra vocación por la docencia y nuestra participación en numerosos congresos, seminarios, foros, charlas y otros eventos de capacitación, divulgación y debate profesional. Y también el interés por la redacción de artículos para revistas y columnas periodísticas.

2.4.1.1. Áreas de prácticas

Las principales son: derecho administrativo, aduanas y comercio exterior, contratos, derecho constitucional, derecho corporativo, derecho societario, derecho comercial, derecho previsional, derecho penal económico y procesal penal, competencia – INDECOPI, derecho laboral, seguridad y salud en el trabajo, derecho tributario, derecho civil y procesal civil, derecho ambiental y arbitraje.

2.4.1.2. Eventos

Porque no hay eficiencia sin conocimiento, MD Abogados apuesta por la capacitación constante y ofrece conferencias, talleres y seminarios. Proponen temas de actualidad y el recoger casos de los participantes, así como el de sus clientes, donde les brindan soluciones eficientes para la solución de sus problemas.

2.4.1.3. Publicaciones

En MD Abogados, todo profesional del derecho asume el reto de producir periódicamente material de divulgación en temas de su especialidad, consiste en la generación de ideas para resolver problemas de gestión empresarial.

Adicionalmente, todo nuestro material es publicado en su blog, como parte de su aporte al debate e intercambio de ideas, así como para servir de fuente de referencias para cualquier persona interesada.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE

Esta investigación tiene un enfoque mixto, es decir se analizó la información de manera cualitativa y cuantitativa. Para Hernández; Fernández y Baptista (2010) es un método de investigación que “recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para al planteamiento de un problema (...) y puede implicar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa (...). El enfoque mixto puede utilizar ambos enfoques para responder distintas preguntas de investigación para un planteamiento del problema. (...) Implica, desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y deductiva”.

3.2. DISEÑO

No experimental: la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es la investigación “donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes (...) lo que hacemos en la investigación no experimental es observar tal y como se dan en su contexto natural” (Hernández; Fernández y Baptista, 2010).

3.3. NIVEL

Descriptivo: describe características de un conjunto de sujetos o áreas, se interesa en describir. No está interesada en explicar. Se propone este tipo de investigación, a razón de “describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (Tamayo, 2004).

Según Muñoz (2011), son investigaciones “cuyo objetivo de estudio es representar algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio del lenguaje, gráficas o imágenes de tal manera que se pueda tener una idea cabal del fenómeno en particular, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos y particularidades”.

3.4. TIPO

De acuerdo con la complejidad, características y el modelo utilizado la presente investigación es de tipo: aplicada, en 2011, Muñoz determinó que este tipo de investigaciones se caracterizan por “aplicar los conocimientos que surgen de la investigación pura para resolver problemas de carácter práctico, empírico y tecnológico para el avance y beneficio de los sectores productivos de bienes y servicios de la sociedad”.

3.5. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

La unidad de análisis es Montes Delgado Abogados S.A.C.

3.5.1. Población y muestra

La población está conformada por los colaboradores, los clientes y proveedores Montes Delgado Abogados S.A.C. como sigue:

1. Colaboradores

Integrado por un total de 12 colaboradores, profesionales que integran las diversas áreas agrupadas según su especialidad, como sigue:

Área Administrativa. - Está conformada por el administrador, asistente en marketing y asistente administrativo. Contribuye con el desarrollo de la empresa mediante una gestión organizada y profesional que permite el logro de objetivos de la organización. Asimismo, de velar por el bienestar de los trabajadores y el de los clientes.

Área Derecho Laboral. - Está conformada por el abogado encargado del área y un asistente. Encargado de absolver consultas respecto a los diversos regímenes laborales de sector empresarial. Asimismo, brinda asesoría respecto a la contratación de personal, ya sea nacional o extranjero, recomendando las mejores formas de contratación al personal, ya sea a plazo indeterminado o plazo fijo, evaluamos las jornadas de trabajo adoptadas por los empleadores, boletas de pago, pagos de beneficios sociales, entre otros requisitos formales que deben cumplir obligatoriamente con la finalidad de reducir los riesgos ante cualquier demanda laboral o inspección por parte de la autoridad administrativa de trabajo.

Área Derecho Tributario: Bajo la responsabilidad de un abogado especialista, encargado de brindar soluciones innovadoras y seguras para el planeamiento tributario de las empresas, soluciona contingencias en la administración tributaria, así como temas legales de derecho constitucional, aduanas y comercio exterior y derecho comercial.

Área Derecho Societario. - A cargo de un abogado especialista, encargado de brindar asesoría integral a empresarios, constitución de la organización, modalidad societaria, así como los aspectos legales a tener en cuenta en el desarrollo de la empresa respecto al mercado en el que participe, además de los cambios estructurales de la empresa.

Área en Derecho Administrativo. – Bajo la responsabilidad de un abogado especialista, encargado brindar asesoría jurídica ante las entidades de la administración pública según se requiera.

Área en derecho Civil/ Penal. – Bajo responsabilidad de dos abogados especialistas, y un asistente. Encargados de tramitar los procesos relacionados con los problemas que pueden surgir entre las empresas y las demás personas naturales y/o jurídicas con las que se relaciona, respecto de sus propiedades muebles, inmuebles y/o dinerarias; así como de las relaciones contractuales, indemnización, penalidades, resolución de contratos, prescripción, desalojo, obligación de dar suma de dinero, ejecución de títulos valores, entre otros.

2. Clientes

El perfil de los clientes de Montes Delgado Abogados S.A.C. son empresas con presencia en las ciudades de Piura, Tumbes, Chiclayo, Chimbote, Trujillo, etc. De los rubros agroindustrial, ganadería, avícolas, pesqueras, hotelería, transportes, constructoras, instituciones de enseñanza superior, centros médicos, entre otros tipos de servicios.

3. Proveedores

Al ser una de servicios cuenta con proveedores que proporcionan materiales y/o servicios como; (útiles de oficina, alquiler, servicios) además de las empresas editoriales que brindar material bibliográfico de apoyo, necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

Para la selección y determinación de la muestra estas siguieron consideraciones para muestreo no probabilístico por conveniencia debido principalmente a que los casos disponibles a los cuales se tuvieron acceso son de carácter confidencial (Battaglia, 2008). Distribuidos como sigue:

Tabla 3.1. Muestreo

Sujeto	Cantidad
Colaboradores	12
Clientes	20
Proveedores	5

Fuente: Elaboración Propia

3.6. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Objetivo 1: Para determinar las oportunidades y amenazas de la evaluación externa de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se recopiló la información referida al contexto político en que se desarrolla la empresa, principalmente las disposiciones del Ministerio de Justicia y Ministerio Público que repercuten directamente en la empresa; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental).
2. Se consultó información respecto al entorno económico del estudio jurídico además de las proyecciones de indicadores económicos (PBI, impuestos, inflación) que permitieron conocer lo favorable o no del contexto económico en el que se encuentra el país y por tanto la empresa; se hizo uso del análisis documental (guía de análisis documental).
3. Se compiló información referida a las condiciones empresariales de las organizaciones que forman parte del mercado objetivo de Montes Delgado Abogados S.A.C. Indicadores que permitieron segmentar eficazmente el mercado al que han destinado el servicio de asesoría legal empresarial; se utilizará el análisis documental (guía de análisis documental).
4. Se recogió información referida a las tendencias en tecnologías de información y comunicación en el ámbito empresarial, además de los beneficios que tiene la implementación de estas; se hizo uso del análisis documental (guía de análisis documental).
5. Posterior al recojo de información de los apartados 1, 2, 3 y 4 se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (EFE) enlistando un total de 15 factores, identificándose las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa, a estos factores le asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), la suma ponderada total fue igual a 1.0. Asimismo, se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para indicar la capacidad de respuesta de Montes Delgado Abogados S.A.C. a dicho factor, donde 2,5 fue la respuesta promedio. Las calificaciones se basaron en Montes Delgado Abogados S.A.C. y las ponderaciones en la asesoría empresarial, así también las amenazas como las oportunidades recibieron calificaciones de 1, 2, 3 y 4 puntos. Luego se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada, y finalmente se sumaron las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar la puntuación ponderada total para Montes Delgado Abogados S.A.C. La puntuación ponderada total más alta posible para Montes Delgado Abogados S.A.C. sería de 4.0 e indicaría que esta responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el mercado de asesoría empresarial y la más baja posible sería de 1.0 e indicará que las estrategias de Montes Delgado Abogados S.A.C. no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. La puntuación ponderada total promedio de la empresa será de 2.5. Se utilizó la técnica de recolección de datos de gabinete.

Objetivo 2: Para establecer la intensidad de las fuerzas competitivas de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se recopiló información referida al poder de negociación de proveedores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de clientes, ingreso potencial de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas competidoras. Se logró definir claramente

a los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Se identificó sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Se evaluó la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Se identificó a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental).

2. Se elaboró la matriz de perfil competitivo (MPC) identificando los principales competidores de Montes Delgado Abogados S.A.C, así como sus fortalezas y debilidades en relación a la misma. Para ello, se seleccionó a dos competidores del mercado identificados por el gerente de la empresa para ser analizados en términos relativos, según los factores determinantes de éxito en el mercado de asesoría empresarial. Para su elaboración se tuvo en cuenta que en ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales tendrán el mismo significado. Sin embargo, se consideró que los factores críticos de éxito de la MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se referirán a las fortalezas y debilidades, donde 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1= debilidad principal. Esto considerando que a diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. Se utilizó la técnica de recolección de datos de gabinete.

Objetivo 3: Para determinar las fortalezas y debilidades de la evaluación interna de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se coordinó con el gerente del Estudio Jurídico Montes Delgado Abogados S.A.C. para que facilite información referida a la administración de la empresa, permitiendo conocer bajo quién recae la responsabilidad de dirigir la misma; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental). Asimismo, consultó sobre el desempeño de los colaboradores y su relación con los proveedores; se aplicaron encuestas (cuestionario).
2. Se consultó con el gerente y/o encargado de la empresa, para conocer las estrategias de marketing que se han implementado; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental). Se consultó a los clientes sobre los medios de comunicación a través de los cuales obtienen información relevante de la empresa; se aplicaron encuestas (cuestionario).
3. Se consultó a los clientes de Montes Delgado Abogados S.A.C. sobre la percepción que tienen de la infraestructura con la que cuenta la empresa, además de los elementos tangibles que componen la misma; se aplicaron encuestas (cuestionario).
4. Coordinó con el gerente del estudio jurídico Montes Delgado Abogados S.A.C. para que brindara información contable y financiera de la empresa; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental).
5. Se consultó a los clientes, proveedores sobre la labor que desempeñan los colaboradores de Estudio Jurídico. Asimismo, se consultó desde la opinión de los colaboradores sobre la identificación que tienen con su centro de labores, la motivación que representa pertenecer a la misma y el interés que muestra la empresa para con sus ellos y sus clientes; se aplicaron encuestas (cuestionario).
6. Se valoró el sistema de información del que hace uso la empresa para el desarrollo de sus actividades, considerando la opinión de los colaboradores sobre la importancia que asigna la empresa a la opinión de ellos; se aplicaron encuestas (cuestionario).
7. Se conoció respecto a la implementación de tecnologías de información y comunicación además de la innovación con la que cuenta la empresa, consultando para ello sobre los criterios a reforzar en este aspecto; se aplicaron encuestas (cuestionario).
8. Posterior al recojo de información se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (EFI), enlistan a 16 factores relevantes internos, mencionando primero las fortalezas y luego a las debilidades y asignándole una ponderación de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada factor, la ponderación indicó la importancia del factor con respecto al

éxito de la empresa en el mercado de la asesoría legal empresarial, siendo la sumatoria de todas las ponderaciones igual a 1. Asimismo, se asignó a cada factor las siguientes calificaciones: debilidad importante =1, debilidad menor =2, fortaleza menor =3 o fortaleza importante =4. Las fortalezas tuvieron una calificación de 4 o 3 y las debilidades 1 o 2, las calificaciones estuvieron basadas en la empresa y las ponderaciones en la industria de la asesoría legal empresarial. Para terminar el desarrollo de la matriz EFI se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para determinar las puntuaciones ponderadas para cada variable y luego se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la empresa. La puntuación ponderada total varía de 1.0 a 4.0, con una puntuación promedio de 2,5, cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor será incluido dos veces en la matriz EFI y se le asignó una ponderación y una calificación a cada entrada. La técnica de recolección de datos fue de gabinete.

Objetivo 4: Para proponer las opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se diseñó la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), para ello se hizo un listado de las oportunidades y amenazas externas clave de MD Abogados; fortalezas y debilidades internas clave de MD Abogados. Asimismo, se adecuaron las fortalezas internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias FO resultantes; las debilidades internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias DO resultantes; las fortalezas internas a las amenazas externas, y se registraron las estrategias FA resultantes; y las debilidades internas a las amenazas externas, y se enlistaron las estrategias DA resultantes, la técnica de recolección de datos fue de gabinete.
2. Se elaboró la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), empezando por seleccionar un conjunto de variables para definir las fuerzas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza industrial (FI), asignándole un valor numérico que varió de +1 (la peor) a +4 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI y un valor numérico que varió de -1 (la mejor) a -4 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. Luego se calculó el puntaje promedio para FF, VC, FI y EE, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. Asimismo, se registraron los puntajes promedio de FF, FI, EE Y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA y se procedió a sumar las dos puntuaciones del eje X y se trazó el punto resultante en X, luego se sumaron las dos puntuaciones del eje Y y se trazó el punto resultante en Y. Luego se trazó la intersección del nuevo punto XY y finalmente, se trazó un vector direccional que fue desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector reveló el tipo de estrategias recomendadas para la empresa. La técnica de recolección de datos fue de gabinete.

Objetivo 5: Para determinar el direccionamiento estratégico más adecuado para Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se consultó con el gerente de la empresa a razón de que pueda facilitar información referida a la filosofía institucional (misión y visión). Se utilizó el análisis documental y entrevistas (guía de análisis documental y guía de entrevistas).
2. Se esquematizó el mapa estratégico evaluando el aprendizaje organizacional (aprendizaje y crecimiento de la organización); luego, la perspectiva de los procesos internos, ¿cómo va a satisfacer a sus clientes?, ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo?; le sigue la perspectiva del cliente, es decir, ¿cómo mirar a los clientes? lo que lleva a identificar segmentos de mercado y ¿cómo los trata para que los asesoren en temas legales empresariales? brindando servicios de calidad estarán dispuestos a pagar; si contratan, entonces, generarán ingresos para así llegar a la perspectiva financiera: si se alcanza el éxito, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? de modo inverso, se evaluará lo que se realiza con

las estrategias. Midiendo y comparando: ajustando la perspectiva financiera (teniendo accionistas satisfechos), luego la perspectiva del cliente (clientes contentos), la perspectiva de los procesos internos (que sean productivos), y el aprendizaje y crecimiento organizacional (empleados motivados y preparados).

Objetivo 6: Para establecer las acciones que permitirán la implementación de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se consolidó información a fin de establecer los indicadores y actividades que permitirán el logro de los objetivos propuestos.

Objetivo 7: Para proponer las acciones necesarias para realizar la verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Se propusieron las acciones que permitirán revisar los avances alcanzados en el plan estratégico y las acciones correctivas pertinentes.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Como instrumentos utilizados se tienen el guía de análisis documental, cuestionario y entrevistas adaptados y ordenados según fue necesario.

Tabla 3.2. Técnicas e Instrumentos

Técnica	Instrumento
Encuestas	Cuestionario
Análisis documental	Guía de análisis documental
Entrevista	Guía de entrevista

Fuente: Elaboración Propia

3.8. ASPECTOS ÉTICOS

La presente investigación se desarrolló de acuerdo con el Código de Ética para la investigación de la Universidad Nacional de Piura que señala:

Artículo 8.- Sobre fines de la investigación (...) aplicar teorías, modelos y en general conocimientos que la ciencia básica aporta, para poder Interpretar los fenómenos problemáticos de tal forma que se susciten cambios favorables a partir de los significados y experiencias de quienes investigan, y también de quienes forman parte de la situación investigada en la realidad local, regional, nacional y mundial (VRI - UNP, 2016).

Artículo 27.- Sobre buenas prácticas en la investigación (...) los investigadores en todo momento deben seguir buenas prácticas de trabajo, conforme a la naturaleza de la investigación, a la normatividad y prácticas nacionales e internacionales, en especial protección de datos y confidencialidad (VRI - UNP, 2016).

Artículo 35.1.- Sobre la investigación con personas (...) Proteger los derechos, la dignidad, la integridad y el bienestar de las personas que participan en la investigación; formulando o tomando en consideración los protocolos de investigación correspondientes a las áreas de estudio, los cuales son sometidos a evaluación y aprobados por el Comité de ética” (VRI - UNP, 2016).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Filosofía de la empresa

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, si es que actuara solo en función del corto plazo. Este propósito requiere que se inicie el proceso estratégico en la fase de formulación en la que se enuncie: (a) visión y (b) misión de la empresa (D'Alessio, 2013).

Según las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa (ver Anexo 6) y específicamente a la figura del gerente general Montes (2019), refiere que “la empresa no cuenta con misión ni visión”. Siendo necesaria la formulación de ambas tal como sigue:

4.1.1.1. Visión

D'Alessio (2013), indicó que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro. Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis. En ese sentido, se propone la siguiente visión para Montes Delgado Abogados SAC:

“Ser una empresa líder brindando servicios de asesoría jurídica integral a empresas de todo el norte del País”.

4.1.1.2. Misión

D'Alessio (2013), indicó que la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada; es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que debe hacer para tener éxito. En síntesis, la misión, debe especificar los mercados y productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, competidores. En ese sentido, considerando la visión propuesta, se define la misión para Montes Delgado Abogados SAC:

“Somos un grupo organizado de personas, dedicado a la protección y aseguramiento de los intereses de nuestros clientes, buscamos evitar riesgos y facilitar sus actividades económicas”

4.1.2. Evaluación externa de Montes Delgado Abogados SAC (PESTEC)

En este apartado, se desarrollará el análisis externo. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. La ventaja del análisis es ofrecer información relevante, para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permiten sacar ventaja de las oportunidades, como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia (D'Alessio, 2013).

4.1.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Ejecutivo público en Decreto legislativo N° 1385, en el marco de facultades designadas por el Congreso, la medida busca consolidar una cultura de adhesión a la legalidad y promover la ética en todos los niveles. Estas medidas, además de su efecto a nivel legal, tienen como razón principal prevenir la corrupción en el ámbito privado.

Con la implementación de la ley, se busca sancionar penalmente los actos de corrupción cometidos entre entidades privadas que influyen en el avance ordinario de las relaciones comerciales y la competencia entre las organizaciones. Medidas como esta buscan minimizar el impacto que tiene la corrupción en la economía del país a todo nivel. A este respecto De los Heros (2019), refiere:

La corrupción a nivel macro impacta negativamente en el PBI (de hecho representa un costo de US\$ 10 M diarios). A nivel micro, marca la diferencia entre sacar o no a más peruanos de la pobreza. Según el Foro Económico Mundial (WEF), la corrupción encarece en 10 % el costo de hacer empresa y en hasta 25 % el costo de celebrar contratos en los países en desarrollo y, sobre todo, alimenta la informalidad. (p.7)

A este respecto Arévalo (2018), señala lo siguiente:

El Estado creó organismos reguladores de los servicios públicos; (...) con el objeto de garantizar un tratamiento técnico de la regulación y supervisión de las actividades económicas calificadas como servicios públicos, o que se desarrollan en condiciones de monopolio natural o poco competitivas y las que requieren para su desarrollo la utilización de redes e infraestructuras.

Fueron creadas instituciones como el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones, el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público. También el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, entre otros.

Todas estas instancias son organismos públicos descentralizados adscritos a la Presidencia del Consejo de Ministros; (...) dichos organismos reguladores pueden aplicar sanciones, las cuales el ciudadano, empresa o institución deben respetar, tal como se cumple cualquier otra ley emanada por el Congreso de la República.

Por tanto, el cumplimiento de las directrices contenidas en marco legal señalado promoverá la transformación del país, beneficiando a diferentes sectores de la sociedad civil.

Por su parte, disposiciones como la creación del nuevo régimen tributario “Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada” impulsa la formalización de empresas que cuentan con estas características, en capital y número de socios, que no se encontraba previsto en los regímenes anteriores. A este respecto, El Peruano (2018) señala lo siguiente:

El Gobierno emitió un decreto legislativo que promociona la formalización y dinamización de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), mediante la creación de un régimen societario alternativo, denominado Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada (SACS) (ver Tabla 4.1).

El Decreto Legislativo N° 1409 señala que la creación del régimen de Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada tiene por finalidad promover una alternativa de formalización de actividades económicas de las personas naturales, así como impulsar el desarrollo productivo y empresarial de las mipymes.

La SACS se constituye por el acuerdo privado de dos o hasta 20 personas naturales, las que son responsables económicamente hasta por el monto de sus respectivos aportes, salvo en los casos de fraude laboral cometido contra terceros y sin perjuicio de la legislación vigente en materia de obligaciones tributarias.

Tabla 4.1. Principales tipos de empresas y sus características

Tipos de empresas	Cantidad de accionistas/ socios	Organización	Capital y acciones
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo: 2 Máximo: ilimitado	Se debe establecer: 1. Junta general de accionistas 2. Gerencia. 3. Directorio	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Se debe establecer: 1. Junta general de accionistas. 2. Gerencia. 3. Directorio. (Opcional)	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Normalmente empresas familiares pequeñas.	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos.
Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	Máximo: 1	Una sola persona figura como Gerente General y socio.	Capital definido por aportes del único aportante.
Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)	Mínimo: 750	Se debe establecer: 1. Junta general de accionistas. 2. Gerencia. 3. Directorio.	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada (S.A.C.S)	Mínimo: 2 Máximo: 20 *Personas naturales.	Se debe establecer: 1. Junta general de accionistas. 2. Gerencia. 3. Directorio. (Opcional)	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos.

Fuente: Elaborado con información de El Peruano, (2018) y Gob.pe, (2018)

En esta misma línea se encuentra la creación del Fondo Crecer, mediante el cual las Micro, Pequeña y Mediana Empresa podrán reducir el costo del financiamiento necesario para el desarrollo de sus actividades. A este respecto el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), señala lo siguiente:

La aprobación del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1399 impulsa el fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y crea el Fondo Crecer; (...) cuyo objetivo es promover el desarrollo productivo y empresarial y reducir el costo de financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), así como de las empresas exportadoras, por su alto impacto en la economía nacional.

Estará bajo a administración por Cofide, desplegará créditos, garantías, un bono de buen pagador y otros instrumentos financieros, a través de empresas del sistema financiero y del mercado de capitales. Así, consolida recursos provenientes de diferentes fondos ascendentes a S/ 1,000 millones aproximadamente, con el fin de incrementar el acceso al crédito de las Mipyme.

Las garantías otorgadas por el Fondo Crecer podrán cubrir hasta el 75 % del crédito y permitirán a las empresas del sistema financiero efectuar la sustitución de su contraparte crediticia, y con ello reducir el costo del crédito. Por su parte, las Mipyme que accedan a créditos otorgados con financiamiento del Fondo Crecer podrán recibir un Bono de Buen Pagador de hasta S/ 15,000.

No obstante, el año 2018 estuvo enmarcado en un entorno de inestabilidad e incertidumbre política debido a los procesos judiciales iniciados por corrupción hecho público desde Brasil, el mismo que involucra no solo a líderes políticos de los partidos con mayor presencia a nivel nacional, sino

también a empresas de larga data y responsables de ejecutar obras emblemáticas en el país. A este respecto García (2019), señala lo siguiente:

El año 2018 estuvo marcado por la tensa relación entre el Ejecutivo y el Congreso, los escándalos de corrupción, los procesos judiciales y las prisiones preventivas. Desde la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, con el consiguiente nombramiento de Martín Vizcarra, hasta el referéndum, las polémicas y las confrontaciones políticas siempre estuvieron presentes, dividiendo al país. (p. 17)

Por tanto, en el mediano y largo plazo la coyuntura política del país se enmarcará en el desarrollo de los procesos judiciales iniciados y las nuevas repercusiones que tendrán estos a nivel del Poder Ejecutivo y Legislativo.

Finalmente, es preciso mencionar que la institución encargada de brindar justicia en el país tiene una alta carga procesal lo que dificulta a los estudios jurídicos cumplir con las expectativas que pudieran tener los litigantes. De acuerdo con el Poder Judicial (2018):

A inicios del año 2017 se tuvo 996,038 procesos pendientes en trámite y a inicios del año 2018 se observa un total de 1'085,928 procesos judiciales principales pendientes representando un incremento de 9 % procesos principales.

Asimismo, se observa que en el año 2018, las cuatro especialidades han incrementado la cantidad de procesos pendientes, siendo la especialidad laboral la de mayor crecimiento en la cantidad de procesos pendientes en trámite con 13,7 % respecto al año 2017, la especialidad civil creció en 11,8 % la cantidad de procesos pendientes, la especialidad penal creció en 5,0 % la cantidad de procesos principales pendientes, la especialidad familia creció en 6,4 % la cantidad de procesos principales pendientes (ver Tabla 4.2).

Tabla 4.2. Total, de procesos pendientes en trámite según especialidad, al inicio de cada año, 2016 – 2018

Especialidad	Procesos pendientes			Variación 2018/17	
	2016 (A)	2017 (B)	2018 (C)	Diferencia (D) = (C) – (B)	% (E) = (D/B) %
Civil	296 888	261 572	292 385	30 813	11,8 %
Familia	309 028	252 056	268 084	16 028	6,4 %
Laboral	270 084	216 242	245 962	29 720	13,7 %
Penal	353 171	266 168	279 497	13 329	5,0 %
Total	1 229 171	996 038	1 085 928	89 890	9,0 %
Plazo de impugnación	461 262	415 508	566 314		

Fuente: Boletín estadístico institucional (Poder Judicial, 2018)

Del estudio realizado se han considerado las siguientes amenazas:

1. Inestabilidad e incertidumbre política que afecta al sector empresarial.
2. Desconfianza en las instituciones encargadas de impartir justicia en el país.
3. Ineficiencia en las instituciones públicas que ralentizan los procedimientos administrativos y judiciales.

Asimismo, se han identificado las siguientes oportunidades:

1. Presencia de organismos reguladores de la actividad empresarial en el país.
2. Políticas de gobierno favorables para la generación de nuevas empresas.
3. Fortalecimiento de la actividad empresarial para la Micro y Pequeña.

4.1.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

García (2019), señala que la guerra comercial entre dos potencias mundiales como son Estados Unidos y China tendrá repercusiones para países exportadores de materias primas como el Perú. A nivel regional será importante la influencia que adquirirá el inicio de nuevos gobiernos en Brasil y México democráticamente electos.

Las condiciones económicas del país en relación con las economías de la región son favorables, si bien es cierto ha existido una desaceleración en el crecimiento del país, este se ha mantenido estable por el repunte de los precios de las materias primas. A este respecto el Banco Mundial (2018), señala:

Para el 2019 se mantiene la proyección de crecimiento del PBI de Perú en 3,8 % (ver Tabla 4.3). De cumplirse estos estimados, ello implicaría una ligera desaceleración respecto al resultado del período anterior.

El informe apunta como razones para esta ralentización: las turbulencias del mercado que comenzaron en Argentina en abril, la desaceleración en la expansión de Brasil, el deterioro continuo de la situación en Venezuela y un entorno externo menos favorable.

El repunte de los precios de las materias primas y la fortaleza de la demanda de China impulsa el crecimiento del país.

Tabla 4.3. Crecimiento Anual de Países de LAC

País	2016	2017	2018p	2019p
Argentina	-1,8	2,9	-2,5	-1,6
Brasil	-3,5	1,0	1,2	2,2
Bolivia	4,3	4,2	4,5	4,3
Chile	1,3	1,5	4,0	3,5
Colombia	2,0	1,8	2,7	3,3
Ecuador	-1,2	2,4	1,5	1,6
Guyana	3,4	2,1	3,4	4,8
Paraguay	4,3	4,8	4,0	3,9
Perú	4,0	2,5	3,9	3,8
Surinam	-5,1	-2,1	1,4	1,6
Uruguay	1,7	2,7	2,1	2,3
Venezuela RB	-16,5	-14,5	-18,2	-8,4

Fuente: Sobre Incertidumbre y Cisnes Negros: ¿Cómo lidiar con riesgo en América Latina y el Caribe? (Banco Mundial, 2018)

Asimismo, a nivel gubernamental se vienen impulsando medidas para ejecutar proyectos de inversión en infraestructura, lo que permitirá a nuevas empresas incursionar como proveedores del estado mejorando gradualmente su liquidez. A este respecto, García (2019), señala:

Para el año 2019, el sector construcción mostrará un mayor ritmo de crecimiento que el resto de los sectores productivos, previéndose que crezca 6,7 %, según estimó el Instituto de

Economía y Desarrollo Empresarial (Iedep) de la Cámara de Comercio de Lima. La expansión que prevé la CCL se sustenta en la ejecución de megaproyectos, por la puesta en ejecución de obras de infraestructura y un impulso positivo de la minería en la demanda de cemento y estructuras metálicas, además de la recuperación de la inversión privada en proyectos del sector. (p. 15)

Por tanto, la participación del estado es importante en la dinámica de una economía, viéndose reflejado en proyectos que buscan recuperar y mejorar la infraestructura del país, la cual se ha visto debilitada por eventos climatológicos, son las empresas los principales actores de estas para a través de las disposiciones existentes aportar al mejoramiento de dicha infraestructura, la modalidad obras por impuestos ha tenido resultados favorables en la región Piura, mejorando la transitabilidad de la ciudad y la capacidad de respuesta frente a períodos lluviosos, característicos de esta zona del país.

En cuanto a los indicadores de recaudación tributaria, estos presentan una tendencia positiva, existe compromiso por parte de los empresarios por cumplir eficientemente sus responsabilidades, fortaleciendo las expectativas de gestar alianzas estratégicas y sobre todo realizar contratos a largo plazo por servicios de asesoría legal, tan necesarios en un entorno competitivo. A este respecto Gestión (2019), indica:

La recaudación tributaria en enero de 2019 aumentó un 9,9 % en comparación el mismo mes del año pasado, según dio a conocer hoy la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). La Sunat detalló que en enero los ingresos tributarios alcanzaron S/ 10,299 millones, lo cual representa un crecimiento de S/ 1,125 millones en comparación con el similar mes del 2018; (...) dicho aumento se debió principalmente a la mayor recaudación del Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC).

Según detalló la Sunat, la recaudación por IGV alcanzó S/ 6,227 millones en enero de 2019, reportando un crecimiento de 10,5 %. Esto significó recaudar S/ 709 millones más por este tributo.

En el caso del ISC, la recaudación fue de S/761 millones en enero, y con ello reportó un avance de 27,4 %. Asimismo, la autoridad tributaria mencionó que se recaudó por Impuesto a la Renta (IR) S/ 4,120 millones en el primer mes del año, lo que significó un crecimiento de 2,7 % o S/191 millones más con respecto al mismo mes de 2018.

Para Prialé (2019a), el Área de Estudios Económicos del BCP “mantuvo su estimado de inflación anual en 2,5 % para el cierre del 2019. Explicó que en el 2018 hubo un impacto sobre la inflación de 0,3 puntos porcentuales por el incremento del ISC que no se repetirá este año” (p. 10).

El escenario se torna favorable para las empresas, quienes son los clientes de Montes Delgado Abogados SAC, las proyecciones económicas reflejan estabilidad económica que permitirán generar certeza en las inversiones. A este respecto Prialé (2019b), en base a la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de diciembre, realizada por el Banco Central de Reserva (BCR), señala:

La expectativa de los empresarios sobre la economía a tres meses se elevó de los 56 puntos en noviembre a 58 puntos (sobre una puntuación positiva de 50 puntos); (...) la encuesta del BCR también mostró algunos cambios en las proyecciones para el crecimiento de la economía durante este año.

Del estudio realizado se han identificado las siguientes oportunidades:

1. Sostenibilidad económica y fiscal favorable.
2. Incremento de inversiones en sectores estratégicos para el país y la región.
3. Mejora en la recaudación tributaria.

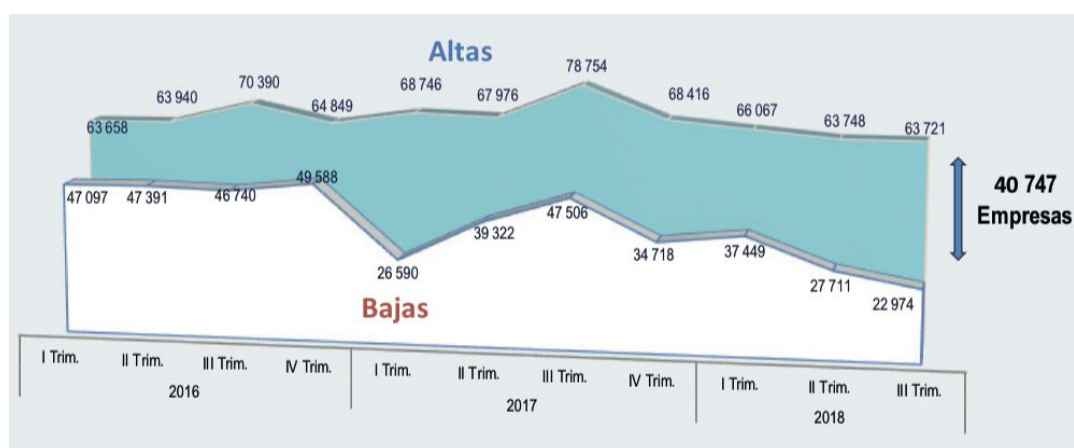
4.1.2.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según la información recogida respecto a las condiciones sociodemográficas de la actividad empresarial en el país, existe una tendencia en formalizar la actividad de las unidades económicas del país. A este respecto INEI (2018), señala:

Al 30 de setiembre de 2018 el número de empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 2 millones 430 mil 812 unidades, cifra mayor en 7,6 % respecto a similar periodo del año anterior. Asimismo, se crearon 63 mil 721 empresas y se dieron de baja 22 mil 974 presentando una variación neta de 40 mil 747 unidades económicas (Ver Figura 4.1).

La tasa de nacimientos de empresas que relaciona las unidades económicas creadas en el III Trimestre del 2018 con el stock empresarial al final del periodo representó el 2,6% del total, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue de 0,9 % en el mismo período, registrándose una tasa de variación neta de 1,7 %. (p. 2)

Figura 4.1. Variación neta de altas y bajas de empresas 2016 – 2018



Fuente: Demografía Empresarial en el Perú (INEI, 2018)

Para la unidad de análisis resulta beneficioso que el entorno empresarial se preocupe por contar con el respaldo legal necesario para cumplir adecuadamente los requisitos de formalización y gestionar las posibles controversias que se presenten producto de su actividad (seguridad y salud en el trabajo, temas tributarios, laborales y societarios) esto se traducirá en una mayor cantidad de clientes. A este respecto INEI (2018), señala:

Las actividades económicas que registraron una mayor variación neta de empresas (ver Tabla 4.4), fueron el comercio al por menor (10 mil 869), seguida de otros servicios (5 mil 6), comercio al por mayor (4 mil 900), las actividades de servicio de comidas y bebidas (4 mil 51), servicios prestados a empresas (4 mil 39) y transporte y almacenamiento (3 mil 726), entre las más representativas.

La tasa neta de crecimiento fue de 1,7% para el III Trimestre del 2018, significando un incremento de empresas. Según actividad económica, las actividades de transporte y almacenamiento, y construcción tuvieron la mayor tasa neta con el 2,8% cada uno, seguido de salones de belleza (2,3%), comercio al por mayor (2,2%) y actividades de servicio de comidas y bebidas (2,1%), entre las más representativas.

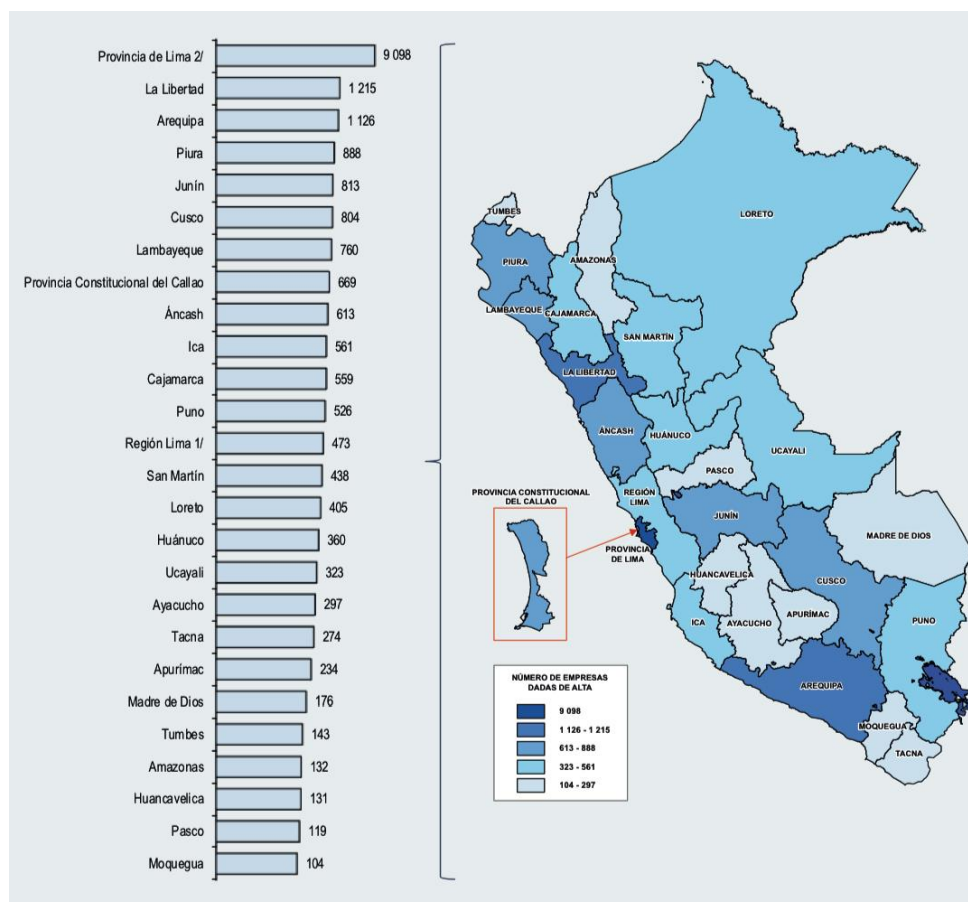
La actividad de explotación de minas y canteras presentó una tasa negativa (-2,5%), significando que las empresas dadas de baja en este tipo de actividad fueron mayores a las que fueron dadas de alta para el III Trimestre 2018. Las actividades económicas que tuvieron una menor tasa de neta de crecimiento, fueron información y comunicaciones (1,3%), comercio al por menor y actividades de alojamiento (1,4% cada uno). (p. 4)

Tabla 4.4. Stock, altas y bajas de las empresas, según actividad económica, III trimestre 2018

Actividad económica	Stock	Altas	Bajas	Variación Neta	Tasa de altas	Tasa de bajas	Tasa neta
Total	2 430 812	63 721	22 974	40 747	2,6	0,9	1,7
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	40 369	1 320	702	618	3,3	1,7	1,5
Explotación de minas y canteras	17 139	451	882	-431	2,6	5,1	-2,5
Industrias manufactureras	191 491	4 675	1 778	2 897	2,4	0,9	1,5
Construcción	69 565	2 899	930	1969	4,2	1,3	2,8
Venta y reparación de vehículos	67 510	1 890	664	1226	2,8	1,0	1,8
Comercio al por mayor	224 704	8 190	3 290	4 900	3,6	1,5	2,2
Comercio al por menor	802 264	16 566	5 697	10 869	2,1	0,7	1,4
Transporte y almacenamiento	131 007	5 446	1720	3726	4,2	1,3	2,8
Actividades de alojamiento	25 426	542	198	344	2,1	0,8	1,4
Actividades de servicio de comidas y bebidas	193 718	5 686	1 635	4 051	2,9	0,8	2,1
Información y comunicaciones	56 396	1 008	286	722	1,8	0,5	1,3
Servicios prestados a empresas	248 853	5 873	1 834	4 039	2,4	0,7	1,6
Salones de belleza	35 170	1 027	216	811	2,9	0,6	2,3
Otros servicios	327 200	8 148	3142	5 006	2,5	1,0	1,5

Fuente: Demografía Empresarial en el Perú (INEI, 2018)

Figura 4.2. Promedio mensual de empresas dadas de alta, según región, III trimestre 2018



Fuente: Demografía Empresarial en el Perú (INEI, 2018)

Asimismo, el departamento de Piura ocupa el puesto cuatro en formalización empresarial, en los distintos sectores productivos, siendo más favorable dicha formalización en la actividad empresarial del comercio al por menor. A este respecto INEI (2018), señala lo siguiente:

A nivel nacional, la región donde mensualmente se observó un mayor número de empresas dadas de alta en el III trimestre de 2018, fue la Provincia de Lima que registró 9 mil 98 empresas dadas de alta; cabe señalar que esto se debe a que Lima es la capital del país y en ella se desarrollan la mayor parte de las actividades económicas, permitiendo este mayor número de altas en comparación a otras regiones.

Le siguieron las regiones de La Libertad con 1 mil 215 empresas que se dieron de alta mensualmente, Arequipa con 1 mil 126 empresas, Piura con 888 empresas, Junín con 813 empresas, Cusco con 804 empresas y Lambayeque con 760 empresas dadas de alta (ver Figura 4.2):

Del estudio realizado, se ha identificado la siguiente oportunidad:

1. Incremento en la formalización de la actividad empresarial.

4.1.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto, a las condiciones que aseguren una comunicación estable entre las unidades económicas y sus clientes a través de un medio interactivo y de bajo costo como el internet, estas se presentan favorables, debido principalmente al involucramiento de los responsables del servicio en el país y la inversión de empresas multinacionales especialistas en telecomunicaciones. A este respecto, Rojas (2019), señala lo siguiente:

El principal impulso tecnológico se centrará en la conectividad 5G, esta nueva red de comunicación celular que permitiría velocidades de internet más rápidas para todo, desde teléfonos hasta autos autónomos, comenzará a extenderse a finales de este año y en 2020. (p. 27)

No obstante, la inversión en mejorar la conectividad, implicaría la presencia de un gran número de competidores que utilicen estos medios de bajo costo para llegar a los clientes. Con referencia a lo anterior, Álvarez (2019), señala lo siguiente:

Las inversiones que las empresas de telecomunicaciones realizarán durante el año 2019 se centrarán en fortalecer el ancho de banda y la cobertura. Así, pondrán el foco en ampliar sus servicios 4G e incorporarán nuevas tecnologías con miras a la adopción de la 5G; (...) una de las apuestas a las que están abocadas las principales empresas es la Internet de las cosas, para lo cual requerirán de redes dedicadas.

Entel anunció inversiones de US\$ 480 millones en el Perú hasta el 2020, con miras a ganar cuatro puntos porcentuales en su participación de mercado. Hoy tendrían cerca del 20%.

Bitel, por su parte, apunta a invertir US\$ 110 millones en los próximos tres años; mientras que GTD, la multinacional chilena de servicios de telecomunicaciones y TI para empresas, invertirá US\$ 10 millones adicionales este 2019 para fortalecer sus servicios y no descarta ir por más compras en el país. (p. 7)

Del estudio realizado se ha considerado la siguiente amenaza:

1. Aumento de competidores y sustitutos que utilicen TICs para brindar el servicio de asesoría.

Asimismo, se ha identificado la siguiente oportunidad:

1. Mejora de los servicios haciendo uso de una mayor velocidad en las comunicaciones.

4.1.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Existen dificultades en el cumplimiento de las políticas de prevención impulsadas desde el gobierno central, así como la reducción presupuestal para los gobiernos locales repercute negativamente en las expectativas que pudiera visualizar Montes Delgado Abogados SAC en el mediano y largo plazo.

Asimismo, es notorio el deterioro de la infraestructura producto de la ocurrencia de los fenómenos climatológicos de los últimos años en la región, lo que se tradujo en resultados negativos para la actividad empresarial, quienes son los clientes de la empresa y a la misma.

En efecto, los esfuerzos por recuperar las condiciones propicias para desarrollar la actividad empresarial tomarán su tiempo, sumado a la ausente cultura de prevención y a la vulnerabilidad que esto representa para cualquier organización como sucede con Montes Delgado Abogados SAC. A este respecto, Falen (2019), señala lo siguiente:

El Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (Cenepred) estima que 1258 distritos presentarán un riesgo “alto” y “muy alto” durante la temporada de lluvias. Estas localidades albergan a 8,5 millones de personas y a 2,4 millones de viviendas que podrían resultar afectados.

El ejemplo más evidente se refleja en la adopción del Plan de Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (PPRD), documento básico en la etapa de preparación. Solo 13 de los 25 gobiernos regionales cuentan con uno, de acuerdo con el Cenepred. La situación es más crítica en los gobiernos locales: solo 28 municipalidades provinciales y 39 distritales lo han elaborado. Estas cifras representan el 14,3 % y 2,3 % del total de entidades evaluadas en ambos niveles de gobierno.

Además de la escasa organización, el bajo presupuesto y su limitada ejecución afectan la implementación de las acciones de gestión del riesgo de desastres. En el 2018, el presupuesto para la reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres fue de S/ 2.600 millones, de los cuales se ejecutó solo el 66 %, según el Ministerio de Economía y Finanzas (p. 8)

Del estudio realizado se han considerado las siguientes amenazas:

1. Fenómenos naturales y climatológicos destructivos.
2. Deficiente cultura de prevención por parte de las entidades del estado.

4.1.2.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La finalidad de la auditoría externa es instaurar una lista específica de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse. El principal interés de la auditoría externa no consiste en elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir sobre la organización; muy por el contrario, el principal propósito consiste en identificar las variables más importantes (D'Alessio, 2013).

La Tabla 4.5 muestra la información consolidada del análisis PESTEC realizado anteriormente, el mismo que ha permitido identificar oportunidades que podrían significar un beneficio futuro para la empresa, así como las amenazas que se deberán tratar de evitar.

La asignación de los pesos y los valores correspondientes a la Matriz EFE son producto del consenso entre los miembros de la empresa, la responsable del proyecto y el asesor, quienes en una reunión de trabajo validaron de manera subjetiva cada uno de los factores determinantes de éxito identificados en el análisis que antecede a este apartado.

Por tanto, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) enlista un total de 15 factores, identificándose las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa, a estos factores le asignó una ponderación que oscila entre 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), la suma ponderada total fue igual a 1,0. Asimismo, se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para indicar la capacidad de respuesta de Montes Delgado Abogados S.A.C. a dicho factor, donde 2,5 fue la respuesta promedio. Las calificaciones se basaron en la capacidad de respuesta que tiene Montes Delgado Abogados SAC y los valores en la asesoría empresarial, así también las amenazas como las oportunidades recibieron calificaciones de 1, 2, 3 y 4 puntos. Luego se multiplicó el valor de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada, y finalmente se sumo cada variable para determinar la puntuación ponderada total para Montes Delgado Abogados SAC.

En la Tabla 4.5 se puede apreciar que la oportunidad que mayor importancia tiene para la propuesta es el “fortalecimiento e incremento de la actividad empresarial”, con una calificación de 0,09, ya que el análisis desarrollado muestra una tendencia favorable respecto al rol del Estado en fortalecer la actividad empresarial, asignándole un valor de 4, por tratarse de una oportunidad mayor.

No obstante, se tiene que la amenaza con mayor calificación es la referida al “aumento de competidores y sustitutos que utilicen TICs para brindar el servicio de asesoría” asignándole un peso de 0,09 debido en gran medida a la prioridad que le deberá atribuir la empresa al impacto que tiene la tecnología e innovación, ya que de no realizar acciones concretas para contrarestrarla, podría derivar en la pérdida de nuevos clientes. Atribuyéndole un valor de 1 por tratarse de una amenaza mayor.

La puntuación ponderada total de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) fue de 2,86, indica que Montes Delgado Abogados SAC cuenta con una respuesta mayor a la esperada.

El valor de ponderación obtenido demuestra que existe una mejor capacidad de afrontar las amenazas del entorno y poner mayor énfasis en aprovechar las oportunidades.

Es necesario precisar que la vinculación entre la Oportunidad 7 (O7) y Amenaza 4 (A4), se explica en la medida en que O7 es una característica vigente en el entorno que puede ser aprovechada por la empresa. Pero al mismo tiempo los competidores pueden disponer de ellos, existiendo la posibilidad de quedar rezagados de no aprovecharla adecuadamente.

Tabla 4.5. Matriz EFE de Montes Delgado Abogados SAC

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1.	Presencia de organismos reguladores de la actividad empresarial en el país.	0,04	3	0,12
2.	Políticas de gobierno favorables para la generación de nuevas empresas.	0,08	4	0,32
3.	Fortalecimiento e incremento de la actividad empresarial.	0,09	4	0,36
4.	Sostenibilidad económica y fiscal favorable.	0,05	3	0,15
5.	Incremento de inversiones en sectores estratégicos para el país y la región.	0,06	3	0,18
6.	Mejora en la recaudación tributaria.	0,07	4	0,28
7.	Mejora de los servicios haciendo uso de una mayor velocidad en las comunicaciones.	0,06	3	0,18
8.	Posición competitiva en el mercado.	0,06	4	0,24
9.	Alianzas estratégicas con empresas afines.	0,07	4	0,28
Subtotal		0,58		2,11
Amenazas				
1.	Inestabilidad e incertidumbre política que afecta al sector empresarial.	0,07	2	0,14
2.	Desconfianza en las instituciones encargadas de impartir justicia en el país.	0,07	2	0,14
3.	Ineficiencia en las instituciones públicas que ralentizan los procedimientos administrativos y judiciales.	0,08	2	0,16
4.	Aumento de competidores y sustitutos que utilicen TICs para brindar el servicio de asesoría.	0,09	1	0,09
5.	Fenómenos naturales y climatológicos destructivos.	0,05	2	0,10
6.	Deficiente cultura de prevención por parte de las entidades del estado.	0,06	2	0,12
Subtotal		0,42		0,75
Total		1,00		2,86

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Fuerzas competitivas de Montes Delgado Abogados SAC

El análisis de los competidores de Montes Delgado Abogados SAC fue desarrollado en función del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permitió realizar un análisis competitivo, determinar la estructura y atraktividad del mercado que brinda asesoría legal empresarial. Estas cinco fuerzas son: (a) poder de negociación de los clientes, (b) poder de negociación de los proveedores, (b), (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad entre los competidores.

4.1.3.1. Poder de negociación de los clientes

La cartera de clientes es muy variada (ver Tabla 4.8) y son empresas con presencia en toda la costa norte de país (Piura, Chiclayo y Trujillo). Se dedican a las diferentes actividades económicas como, agroindustriales, pesqueras, constructoras, hotelería, ganadería, avícolas, transportes, instituciones de enseñanza superior, centros médicos, entre otros tipos de servicios.

Las empresas más representativas para Montes Delgado Abogados SAC, tienen años perteneciendo a su sector (ver Tabla 4.7) que con esfuerzo han logrado posicionarse en el mercado local, nacional e internacional, siendo ahora reconocidas y respetadas. Los clientes han buscado tener una asesoría legal externa con el fin de tener un respaldo legal.

Los temas más frecuentes que se tratan son temas laborales, de seguridad y salud en el trabajo y temas tributarios. Los honorarios que se fijan dependen de la capacidad adquisitiva del cliente y de la carga laboral de Montes Delgado Abogados SAC.

Los clientes que mayor beneficio económico le significa a Montes Delgado Abogados, son empresas dedicadas a la industria pesquera, que se encuentran ubicadas en el segundo puerto más importante del Perú, Paita las cuales procesan productos hidrobiológicos comercializados en mercados nacionales y extranjeros; asimismo, constructora quien ha venido ejecutando obras viales en el contexto regional; además, la empresa dedicada al cultivo de caña de azúcar para la exportación; finalmente, una avícola que desarrolla sus actividades en la ciudad de Trujillo y que abastece a los grandes supermercados del norte.

La Tabla 4.6 muestra porcentualmente el nivel de ingresos que representa cada una de las empresas descritas anteriormente, lo que evidencia que se trata de clientes importantes para el desarrollo de la empresa, ya que dichos aportes que se generan de manera fija son muy elevados en comparación a los demás integrantes de la cartera de clientes con los que cuenta Montes Delgado Abogados SAC, sin embargo dichos recursos no significan una capacidad de influencia en el precio que ha establecido la empresa por asesorar a estas organizaciones, ya que dichas tarifas son congruentes con los precios de mercado.

Montes Delgados Abogados SAC, considera como clientes potenciales aquellas personas jurídicas que inicien su actividad empresarial y por consecuencia necesiten asesoría en temas de formalización, licencias, patentes, etc. Asimismo, empresas que necesiten respaldo legal en temas laborales, contractuales, tributarios, societarios y administrativos.

Tabla 4.6. Clientes representativos para Montes Delgado Abogados SAC

Clientes (*)	%
Empresa pesquera 1	7,99 %
Empresa pesquera 2	6,22 %
Empresa constructora	5,33 %
Empresa agrícola	5,33 %
Empresa Avícola	4,89 %
Total	29,76 %

Fuente: Información proporcionada por la empresa

(*) Por motivos de confidencialidad no será revelada la identidad de las empresas

Tabla 4.7. Años de participación en el mercado de los clientes

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	27	17,15	8,322

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.7 muestra la cantidad de años promedio que tienen los clientes de Montes Delgado Abogados SAC en el mercado, permitiendo conocer que existe un tiempo de permanencia variable en el mercado de 8,322 años, y un tiempo promedio de 17 años desempeñando la actividad económica que realizan en la zona norte del Perú.

Tabla 4.8. Rubro de clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Agroindustrial	1	5,0 %
Grifo	2	10,0 %
Avícola	1	5,0 %
Constructora	2	10,0 %
Deshidratado de frutas	1	5,0 %
Pesca	2	10,0 %
Hotelería	2	10,0 %
Actividades de Hospitales	2	10,0 %
Institución de enseñanza	2	10,0 %
Ferretería	2	10,0 %
Transporte urbano	2	10,0 %
Edición de periódicos y revistas	1	5,0 %
Total	20	100,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.8 muestra el rubro al que pertenecen los clientes de Montes Delgado Abogados SAC, permitiendo conocer que la empresa tiene una variada cartera de clientes que pertenecen a distintos rubros: agroindustrial, grifo, avícola, constructora, deshidratado de frutas, pesca, hotelería, actividades de hospitales, institución de enseñanza, ferretería, transporte urbano, edición de periódicos y revistas.

4.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Montes Delgado Abogados SAC es una empresa de servicios, cuenta con proveedores que proporcionan materiales como: útiles de oficina y limpieza; asimismo, contrata servicios: en telecomunicaciones, alquiler por las instalaciones que ocupa; finalmente, uno de los proveedores mas representativo son empresas editoriales que facilitan material bibliográfico de apoyo en temas legales, necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa (ver Tabla 4.10).

Dichas empresas son importantes debido a que complementan la atención brindada por la empresa. En el caso de las editoras, es necesario actualizar en dichos contenidos ya que constantemente existen actualizaciones en reglamentos y/o artículos de las leyes vigentes. No obstante, existen diversas empresas dedicadas al mismo giro de negocio que pueden reemplazar sus servicios, ya que dichos costos son asequibles para Montes Delgado Abogados SAC.

Respecto a la empresa la cual provee las instalaciones donde desarrolla su actividad comercial Montes Delgado Abogados SAC, esta ha previsto continuar su vínculo contractual durante un largo horizonte de tiempo a través de un contrato que debe ser cumplido a cabalidad. El monto destinado para este fin es representativo en términos económicos ya que se trata de un área ubicada en una zona exclusiva de la ciudad de Piura.

Tabla 4.9. Proveedores representativos para Montes Delgado Abogados SAC

Proveedores (*)	%
Arrendamiento	17,26 %
Edición de libros	2,66 %
Telecomunicaciones	1,97 %
Informática	1,11 %
Total	23,01 %

Fuente: Información proporcionada por la empresa

* Por motivos de confidencialidad no será revelada la identidad de las empresas

La Tabla 4.9 muestra el grado de representatividad que tienen los proveedores con los que cuenta Montes Delgado Abogados SAC, tomando como referencia los egresos de la empresa y el monto destinado para la cancelación de los servicios que brindan. El proveedor más representativo es la empresa que brinda el servicio de arrendamiento el cual representa el 17,26 % de los egresos en los que incurre la empresa. El monto resulta significativo por tratarse de una zona exclusiva para la actividad empresarial.

Tabla 4.10. Rubro de proveedores

	Frecuencia	Porcentaje
Telecomunicaciones	1	20,0 %
Arrendamiento	1	20,0 %
Edición de libros	1	20,0 %
Librería	1	20,0 %
Informática	1	20,0 %
Total	5	100,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.10 muestra el rubro al que pertenecen los proveedores de Montes Delgado Abogados SAC, la empresa tiene como proveedores a empresas de telecomunicaciones (20,0 %) quienes proporcionan conectividad y acceso a internet necesaria para sus actividades; asimismo, la empresa que facilita poder contar con instalaciones cómodas y agradables (20,0 %); además, de editoras que permiten acceso a bibliografía actualizada sobre temas de derecho (20,0 %); también, se contratan los servicios de un proveedor de materiales y útiles de oficina y finalmente (20,0 %), Montes Delgado

Abogados SAC contrata la asistencia informática de un especialista en el rubro para el mantenimiento de los equipos de cómputo con los que dispone (20,0 %).

Tabla 4.11. Años de participación en el mercado de los proveedores

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
7	24	12,80	6,611

Fuente: Cuestionario aplicado a proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.11 muestra el tiempo (en años) de participación en el mercado que tienen los proveedores de Montes Delgado Abogados SAC, en promedio tienen 13 años brindando sus servicios a empresas similares a la unidad de análisis. Existe al menos una empresa que cuenta con 24 años de participación en el mercado y finalmente al menos una empresa tiene 7 años de presencia en el mercado.

Tabla 4.12. Producto o servicio que proporciona a Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje
Servicio y equipos de telecomunicaciones móvil y fija e internet	2	40,0 %
Libros legales	1	20,0 %
Útiles de oficina	1	20,0 %
Servicio de impresión y fotocopiado	1	20,0 %
Total	5	100,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.12 muestra el tipo de servicio, material o insumo que proporcionan los proveedores de Montes Delgado Abogados SAC, permitiendo conocer que el 40,0 % de empresas ofrece servicios especializados en equipos de telecomunicaciones.

4.1.3.3. Amenaza de los sustitutos

La empresa Montes Delgado Abogados, tiene un bajo nivel de sustitutos. Siendo el Perú un país donde impera la informalidad, los empresarios locales, llevados por el empirismo suelen acudir a profesionales que tienen una formación limitada en temas de derecho empresarial y que ofertan poder solucionar sus problemas jurídicos, siendo estos profesionales por quienes se sustituye un servicio profesional que atienda sus inquietudes de manera integral. Estos profesionales pudieran o no brindar una solución a su problema legal a cambio de una retribución económica, acudiendo a prácticas poco éticas.

Existe en contexto de acceso a la información por parte de profesionales que utilizan medios digitales para dar a conocer posibles salidas a los problemas legales que estuvieran atravesando las organizaciones, a través de canales de Youtube, Blogs y/o sitios web a los que los empresarios que tengan conocimiento sobre ello pudieran recurrir para realizar alguna consulta, que sin embargo no termina siendo concluyente con sus intereses.

4.1.3.4. Amenaza de los entrantes

La formalización de otros estudios jurídicos que se dediquen a la asesoría integral de empresas es sumamente compleja, para hacerlo es necesario contar con la debida experiencia en el mercado legal, con profesionales con experiencia y de gran reputación en el medio. Dicha experiencia e imagen es consecuencia de los logros obtenidos, el tiempo de permanencia en el mercado, la satisfacción que ello genera en los clientes la cual es muy valorada por ellos (ver Tabla 4.22), imagen que proyectan a sus clientes, quienes son empresas con gran data en la zona norte del Perú (Piura, Chiclayo y Trujillo).

Para la constitución de una empresa similar a Montes Delgado Abogados SAC, el procedimiento es básicamente el de cualquier otra empresa que desee incursionar en el rubro:

Búsqueda y reserva de nombre, elaboración de la minuta, abono y capital de bienes, elaboración de la escritura pública, inscripción en registros públicos e inscripción en SUNAT.

4.1.3.5. Rivalidad de los competidores

Existe un elevado número de competidores con las mismas características en el sector que MD Abogados, lo que le significa a la empresa un entorno competitivo y dinámico.

Mediante el estudio realizado se ha podido identificar a dos empresas que desde la perspectiva de los clientes, proveedores y colaboradores son consideradas competidores directos (Estudio Muñiz, Ramirez, Perez - Taiman & Olaya Piura SCRL y Estudio Rivera Abogados), en ambos casos se trata de empresas que son reconocidas en el medio, cuyo precio del servicio que brindan se fija en función al precio de mercado.

El mercado de asesoría legal para empresas es sumamente atractivo y fundamentalmente se necesita establecer una alianza entre profesionales con objetivos comunes, que tengan formación complementaria, que cuenten con un establecimiento, además de recursos que les permita atender a sus ocasionales clientes.

No obstante, de presentarse dificultades en el entorno de la empresa, no obliga a las mismas a permanecer en el, de obtener resultados negativos es factible declinar, cubrir sus obligaciones y retirarse del medio, la utilización de los activos necesarios para la actividad no supone una inversión demasiado elevada y además pueden recuperar parcialmente dicha inversión, ya que no existen restricciones legales o políticas.

Tabla 4.13. Empresas que brindan un servicio similar a Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Estudio Rivera	2	20,0 %	40,0 %
Estudio Muñiz	4	40,0 %	80,0 %
Cárcamo Abogados	2	20,0 %	40,0 %
Alva, Rubina, Molero & Castillo Abogados	1	10,0 %	20,0 %
Ninguna	1	10,0 %	20,0 %
Total	10	100,0 %	200,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.13 muestra desde la experiencia de los proveedores, el conocimiento que tienen sobre empresas de las mismas características de Montes Delgado Abogados SAC.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya sido desarrollado siguiendo dicha estructura fue que los proveedores pudieran recordar a aquellas empresas con similares características a la unidad de análisis; a las cuales hubieran podido brindar sus servicios en determinado momento, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a las empresas consignadas por los proveedores. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas alcanzadas por los 5 proveedores que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para cada empresa (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de proveedores (para el caso 5); lo que dió como resultado que la mayoría (80,0 %) de los proveedores encuestados coinciden en afirmar que la empresa que brinda un servicio semejante es Estudio Muñiz.

Asimismo, el 40,0 % de los encuestados coincide en identificar al estudio Rivera y Cárcamo Abogados como empresas que brindan un servicio equivalente al de Montes Delgado Abogados SAC.

Tabla 4.14. Empresas que brindan un servicio similar a Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Estudio Rivera	7	35,0 %	58,3 %
Alva, Rubina, Molero & Castillo Abogados	3	15,0 %	25,0 %
Cárcamo Abogados	2	10,0%	16,7%
Estudio Muñiz	5	25,0%	41,7%
Ninguna	3	15,0%	25,0%
Total	20	100,0 %	166,7 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.14 muestra desde la perspectiva de los colaboradores, el conocimiento que tienen sobre empresas que brindan un servicio igual a Montes Delgado Abogados SAC.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya sido desarrollado siguiendo dicha estructura fue que los colaboradores pudieran identificar a aquellas empresas con similares características a la unidad de análisis; de las cuales tengan conocimiento, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a las empresas consignadas por los colaboradores. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas alcanzadas por los 12 colaboradores que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para cada empresa (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de colaboradores (para el caso 12); lo que dió como resultado que la mayoría (58,3 %) de los encuestados coincide en afirmar que la empresa que brinda un servicio semejante es Estudio Rivera. Seguido de Estudio Muñiz (41,7 %).

Tabla 4.15. Empresas que brindan un servicio similar a Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Carcamo abogados	4	15,4 %	20,0 %
Estudio Rivera	7	26,9 %	35,0 %
Estudio Muñiz	10	38,5 %	50,0 %
Alva, Rubina, Molero & Castillo Abogados	2	7,7 %	10,0 %
Estudio Cárdenas y Asociados	1	3,8 %	5,0 %
Álvarez Lara Abogados	1	3,8 %	5,0 %
Asociados			
Ninguna	1	3,8 %	5,0 %
Total	26	100,0 %	130,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.15 muestra desde la experiencia de los clientes, las empresas que brindan un servicio con las mismas características de Montes Delgado Abogados SAC.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya sido desarrollado siguiendo dicha estructura fue que los clientes pudieran identificar a aquellas empresas con similares características a Montes Delgado Abogados SAC; de las cuales tengan conocimiento

o experiencia de haber contratado sus servicios previamente, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a las empresas consignadas por los clientes. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas alcanzadas por los 20 clientes que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para cada empresa (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de clientes (para el caso 20); lo que dio como resultado que la mayoría (50,0 %) coincide en afirmar que la empresa que brinda un servicio semejante es Estudio Muñiz. Asimismo, el 35,0 % de los encuestados coincide en identificar al estudio Rivera como la empresa que brinda un servicio equivalente al de Montes Delgado Abogados SAC.

4.1.3.6. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización, y presenta alguna de sus fortalezas y debilidades. La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Montes Delgado Abogados SAC (ver Tabla 4.16 y Figura 4.3) cuenta con 12 Factores Críticos de Éxito (FCE), producto de la evaluación realizada esta ha obtenido un puntaje de 3,20. Se desprende que diez factores son adecuados y dos factores se deben reforzar. Los factores para reforzar son: (a) direccionamiento y gestión administrativa y (b) personal capacitado y especializado.

La asignación de los pesos y los valores correspondientes a la MPC son producto del consenso entre los miembros de la empresa, la responsable de la propuesta y el asesor, quienes en una reunión de trabajo validaron de manera subjetiva cada uno de los factores claves de éxito identificados en la Matriz de Perfil Competitivo.

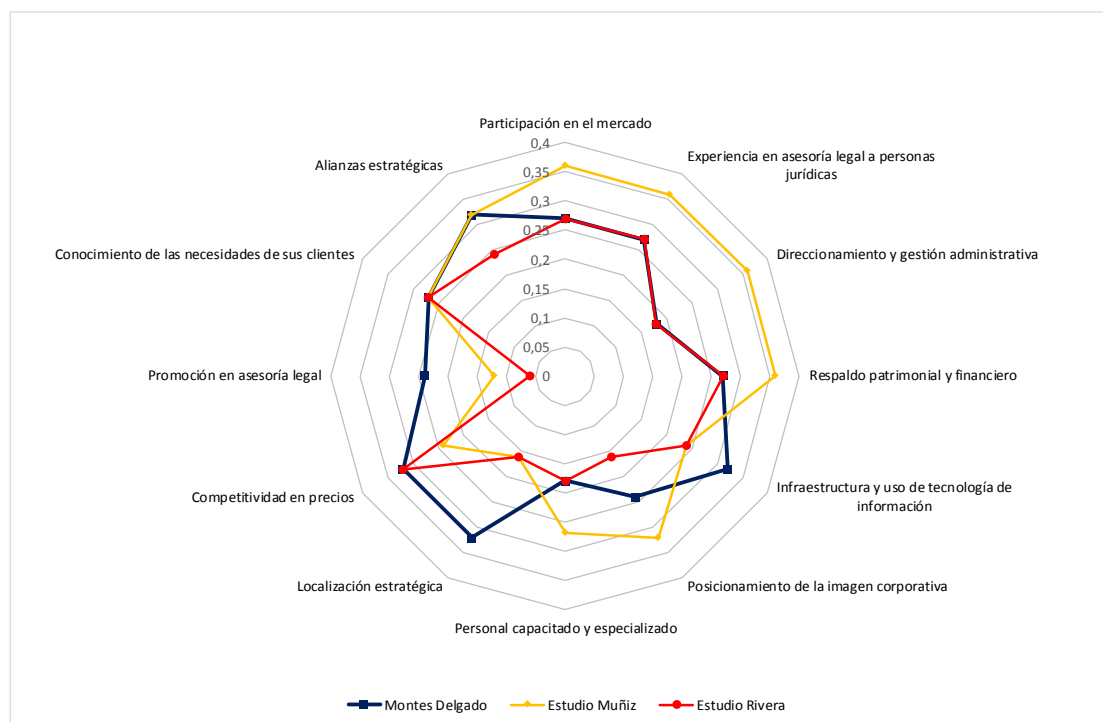
El puntaje alcanzado por Montes Delgado Abogados SAC lo posiciona en el segundo lugar, siendo superado únicamente por Estudio Muñiz. El direccionamiento estratégico que permita orientar de una manera mucho más eficiente los recursos de la empresa y la capacitación constante de quienes integran la organización son criterios sobre los cuales se deben emprender medidas.

Tabla 4.16. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de Montes Delgado Abogados SAC

Factores claves de éxito	Montes Delgado			Estudio Muñiz		Estudio Rivera	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
FCE1. Participación en el mercado empresarial brindado asesoría legal en la ciudad de Piura.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
FCE2. Experiencia en asesoría legal a personas jurídicas.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
FCE3. Direccionamiento y gestión administrativa.	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
FCE4. Respaldo patrimonial y financiero.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
FCE5. Infraestructura y uso de tecnología de información.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
FCE6. Posicionamiento de la imagen corporativa.	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
FCE7. Personal capacitado y especializado.	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
FCE8. Localización estratégica.	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
FCE9. Competitividad en precios.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
FCE10. Promoción en asesoría legal.	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
FCE11. Conocimiento de las necesidades de sus clientes.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
FCE12. Alianzas estratégicas.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Total	1,00		3,20		3,38		2,62

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de Montes Delgado Abogados SAC



Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Evaluación interna de Montes Delgado Abogados SAC (AMOFHIT)

El desarrollo del presente apartado se basa en el análisis interno AMOFHIT, mediante el cual se buscará potenciar las fortalezas de la empresa y contrarrestar las debilidades. En otras palabras, este análisis busca encontrar las estrategias para potenciar a la organización.

El análisis AMOFHIT está conformado por administración y gerencia (A); marketing y ventas (M); operaciones, logísticas e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura organizacional (H); sistemas de comunicación e información (I); y tecnología, investigación y desarrollo (T). Mediante estos puntos se realizará el análisis interno de Montes Delgado Abogados SAC.

4.1.4.1. Administración y gerencia (A)

La administración de Montes Delgado Abogados S.A.C (MD Abogados), está dirigida por un gerente y tres socios, la gerencia está a cargo del Abogado Daniel Andres Montes Delgado, socios fundadores de la empresa y encargado del área de derecho tributario. La abogada, Deysy Lopez Zegarra socia y encargada del área de derecho penal, Juan Manuel Mendoza Salazar, socio y encargado de área civil y procesal civil y Ana Eliza Becerra Barreto, socia y la encargada de área en derecho laboral.

Montes Delgado Abogados S.A.C carece de una planificación apropiada (ver Tabla 4.17), puesto que no están establecidos claramente sus objetivos; según el estudio desarrollado el 58,3 % de los colaboradores no ha recibido capacitación y por tanto desconocen la visión de la empresa.

Las políticas y procedimientos no están documentados; ello dificulta que los colaboradores no tengan una guía formal para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, carece de organigramas, definición de procesos, detalle de procedimientos y de las relaciones entre mandos jerárquicos.

El gerente general tiene gran experiencia en el medio (profesional del derecho), constituyendo una fortaleza en lo que se refiere a competitividad; puesto que sus conocimientos, sumados a su experiencia, permiten guiar el trabajo de los abogados y desarrollar las estrategias más adecuadas para la defensa legal de los clientes (empresas); sin embargo, no cuenta con las herramientas administrativas que permita orientar los esfuerzos organizacionales, procurando el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 4.17. Aplica instrumentos de gestión Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	16,7 %
No	10	83,3 %
Total	12	100,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.17 muestra en opinión de los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC, que la empresa carece de instrumentos de gestión (83,3 %), los colaboradores conocen sus funciones, procesos, procedimientos y las relaciones entre mandos jerárquicos, debido principalmente al tiempo de permanencia en la empresa.

Tabla 4.18. Montes Delgado Abogados SAC valora su opinión para la elaboración de su plan estratégico

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,0 %
No	1	20,0 %
Total	5	100,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.18 muestra en opinión de los proveedores de Montes Delgado Abogados SAC, la importancia que atribuye la empresa a los aportes (80,0 %) que pudieran tener los proveedores del trato directo que tienen con ellos. La empresa ha mostrado tener la disposición de escuchar cada recomendación realizada por parte de los proveedores (uso de tecnologías de información, material bibliográfico actualizado y de contenido relevante para el rubro especializado en el que se desarrolla la empresa).

Tabla 4.19. Importancia del planeamiento estratégico para Montes Delgado Abogado SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	5	4,80	0,447

Fuente: Cuestionario aplicado a proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.19 muestra la valoración de la importancia que asigna Montes Delgado Abogados SAC al planeamiento estratégico desde la apreciación de los proveedores, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que al menos uno de los proveedores asignó un valor de 4 al grado de importancia que la empresa atribuye a la implementación de planeamiento estratégico y al menos uno de ellos asignó una calificación de 5, demostrando que la calificación promedio se encuentra contenida entre estos valores.

Obteniendo un valor de 4,80 en promedio lo que certifica que este aspecto es de suma importancia para la empresa fundamentalmente porque orienta las actividades que se realizan, cumplimiento de sus obligaciones, innovación de sus procesos, medios para captar clientes.

Tabla 4.20. Aspectos que recomienda mejorar a Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Organización	3	14,3 %	25,0 %
Infraestructura	0	0,0 %	0,0 %
Remuneración	2	9,5 %	16,7 %
Capacitación	8	38,1 %	66,7 %
Programa de promoción	3	14,3 %	25,0 %
Procesos	0	0,0 %	0,0 %
Motivación	5	23,8 %	41,7 %
Liderazgo	0	0,0 %	0,0 %
Total	21	100,0 %	175,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.20 evidencia los aspectos a mejorar por parte de Montes Delgado Abogados SAC, desde la experiencia de sus colaboradores y su permanencia en la empresa.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya sido desarrollado siguiendo dicha estructura fue que los colaboradores pudieran seleccionar más de un aspecto a mejorar por parte de Montes Delgado Abogados SAC; desde su propia experiencia perteneciendo a la organización, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a los aspectos que desde la perspectiva de los colaboradores la empresa debiera mejorar. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas alcanzadas por los 12 colaboradores que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para aspecto a mejorar (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de colaboradores (para el caso 12); lo que dió como resultado que el aspecto sobre el cual la empresa debe tomar especial interés es el llevar a cabo jornadas de capacitación (66,7 %), seguido del aspecto motivación (41,7 %). Como criterio a mejorar los trabajadores sienten que las capacitaciones deben ser constantes con la finalidad de mejorar sus capacidades y de adquirir nuevos conocimientos y/o especialización.

Con respecto a la remuneración (16,7%) cabe resaltar que es un punto importante a tomar en cuenta. Para los colaboradores es importante percibir una remuneración que permita cubrir sus necesidades básicas a través de incremento de sus sueldos, incentivos económicos o pagos extras; generando así el compromiso y lealtad.

Asimismo, el liderazgo, los procesos y la infraestructura (0,0 %) son los aspectos sobre los cuales no se sugiere una mejora significativa debido a que a la fecha se ha invertido en infraestructura, habiendo cambiado de oficina a un lugar de mucho más confortable, amplio y moderno. Espacio que permite atender eficientemente a los clientes, respecto a los procesos se encuentran definidos y de acuerdo al rubro de la empresa.

Finalmente, en lo que se refiere al liderazgo este es percibido de manera positiva por parte de los colaboradores.

Tabla 4.21. Aspectos que consideran fortalezas en Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Confidencialidad	3	11,5 %	25,0 %
Honestidad	3	11,5 %	25,0 %
Profesionalismo	7	26,9 %	58,3 %
Experiencia	1	3,8 %	8,3 %
Trabajo en equipo	1	3,8 %	8,3 %
Liderazgo	1	3,8 %	8,3 %
Clima Laboral	1	3,8 %	8,3 %
Solidaridad	1	3,8 %	8,3 %
Unión	2	7,7 %	16,7 %
Organización	1	3,8 %	8,3 %
Lealtad	3	11,5 %	25,0 %
Ética	1	3,8 %	8,3 %
Transparencia	1	3,8 %	8,3 %
Total	26	100,0 %	216,7 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.21 muestra los elementos y/o valores que desde la perspectiva de los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC significan una fortaleza para la empresa.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya sido desarrollado siguiendo dicha estructura fue que los colaboradores pudieran seleccionar más de un aspecto que sea considerado una fortaleza, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a los aspectos considerados como fortaleza por parte de los colaboradores. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas alcanzadas por

los 12 colaboradores que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para cada aspecto (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de colaboradores (para el caso 12); lo que dió como resultado que, el elemento que es considerado una fortaleza para quienes forman parte de Montes Delgado Abogados SAC es el profesionalismo (58,3 %), seguido de la lealtad, la confidencialidad y la honestidad (25,0 %). La empresa pertenece a un rubro donde los valores considerados son fundamentales para la relación con los clientes, esto genera que la empresa sea más competitiva en el mercado, generando confianza y soluciones más eficientes.

Del estudio realizado se ha considerado la siguiente fortaleza:

1. Capacidad profesional comprobada en asesoría legal empresarial.
2. Experiencia en asesoría legal empresarial.

Asimismo, se ha identificado la siguiente debilidad:

1. Carencia de un direccionamiento estratégico.

4.1.4.2. Marketing, ventas e investigación de mercado (M)

El área de marketing de Montes Delgado Abogados S.A.C, se encuentra bajo la dirección de Javier Ulloa Culquicondor. Constantemente organizan una serie de eventos como; conferencias, seminarios y talleres, en Piura, Chiclayo, Trujillo, entre otras ciudades. Exponen temas de actualidad empresarial con la finalidad de capacitar, informar y de brindar soluciones al público asistente.

Como evento anual, lleva organizando el desayuno empresarial, se realiza cada mes de diciembre, en el auditorio de Casa Andina, dirigido a sus clientes y demás empresarios, los ponentes son profesionales reconocidos y especialistas en el tema a tratar, ellos realizan un resumen de todo lo ocurrido en el país y sus efectos en la inversión privada y sobre la actividad empresarial, se realizan perspectivas de lo que vendrá en el siguiente año, tocan temas de coyuntura, sobre la economía y la política en nuestro país.

Asimismo, todos los profesionales del derecho, producen periódicamente material de divulgación en temas de su especialidad, consiste en la generación de ideas para resolver problemas de gestión empresarial. Todo el material es publicado en el blog, página web, redes sociales, revistas y periódicos. Con la finalidad de difundir y que sirva de fuente de referencia para cualquier persona interesada.

Montes Delgados Abogados SAC, está dedicada a la asesoría legal de empresas, brinda este servicio hace 15 años, los temas que se trabajan están divididos en áreas como Derecho Tributario, Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Derecho Societario, Derecho Penal y Derecho Civil.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación, el marketing desarrollado se enfoca en las siguientes bases las 4P. Los principales atributos de servicio son:

1. Servicio

MD Abogados, cuenta con una ventaja competitiva es reconocida a nivel regional, a través de los casos que se han ido resolviendo, los eventos en los que se han participado como ponentes, así como los eventos realizados por la empresa, donde los miembros del estudio han sido partícipes, según los clientes (ver Tabla 4.22).

La forma como se han hecho conocidos es por la recomendación de los clientes, que se sienten satisfechos con el servicio brindado, generando el crecimiento y desarrollo del estudio.

El servicio que brinda es asesoría legal, se dividen en diferentes áreas; Derecho Tributario, Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Derecho Societario, Derecho Penal y Derecho Civil. Según la Tabla 4.25 los clientes consideran que brindan una atención correcta, existiendo una brecha pendiente de mejorar.

La empresa cuenta con instalaciones, modernas, equipadas y amobladas para la comodidad de los colaboradores y clientes, el estudio está situado en un lugar céntrico (Av. Ramón Mujica N°108, oficina 306, Urb. El Chipe – Piura), con accesibilidad y fluidez. Según la Tabla 4.29 y Tabla 4.30, los clientes y proveedores consideran que han sido favorable.

La imagen proyectada por el estudio según la encuesta desarrollada por los clientes en la Tabla 4.23. Es la capacidad para resolver problemas 95 %, se brinda soluciones oportunas a sus problemas legales, con un 60 % está el profesionalismo y la atención personalizada con un 20 %. Esta es la imagen proyectada por la empresa.

MD Abogados cuenta con una página web y se encuentra inscrita a las diferentes redes sociales, cuentan con un brochure donde se promociona a la empresa, los miembros cuentan con tarjetas de presentación, en sus respectivos correos tienen la firma de la empresa, para la presentación de escritos se tienen hojas membretadas, así como lapiceros y fólderes con el logo de la empresa.

2. Precio

Montes Delgado Abogados SAC, establece un precio accesible y generalmente es por tarifas u honorarios por el servicio brindado, el costo del servicio es por las horas que se emplearon para resolver el problema y las complicaciones del caso. Los clientes fijos pagan mensualmente por la asesoría legal brindada, con excepción de los temas penales. El precio depende del tipo de asesoramiento que se realiza y el tiempo que se invierte para solucionar el caso, por lo tanto el precio es variable.

- i. Precio por consulta: Este acuerdo se realiza se realiza en un día en una o dos horas, es algo esporádico. Donde el cliente se reúne con el abogado y le explica el problema que tiene, se le brinda soluciones y se indica cómo es que debe proceder y lo que se debe hacer. Montes Delgado Abogados SAC, cobra por consulta S/ 200.00 más IGV.
- ii. Precio basado en el caso: La empresa establece un precio de acuerdo a la ejecución de un caso en específico. Para establecer el costo la empresa analiza el caso, las complicaciones y todo lo que se tiene que realizar para resolverlo y se determina cuánto tiempo se requerirá en base a eso se establece un precio fijo.
- iii. Precio por prestación de servicios: La empresa celebra un contrato de locación de servicio de asesoría legal, a cambio de una prestación económica mensual, el estudio se obliga a prestar servicios de asesoría legal en las siguientes ramas del derecho: Derecho Tributario, Derecho Laboral, Seguridad y Salud en el Trabajo, Derecho de Contratos, Derecho Administrativo, Derecho Societario, Derecho Procesal Civil.

La asesoría legal comprende la atención de las necesidades de asesoría y consejo legal para el cliente en forma integral, frente a cualquier contingencia, previsión de estas, responsabilidades frente a terceros, apoyo en solución de controversias y reclamaciones frente a terceros, el plazo de vigencia del contrato es por un año el cual puede ser renovado por periodos de un año mediante una adenda.

3. Plaza

El servicio que brinda el estudio Montes Delgado está dirigido a empresas dedicadas a diferentes actividades económicas (agroindustria, ganaderías, avícolas, pesqueras, hotelería, transportes, constructoras, instituciones de enseñanza superior y centros médicos) y que tienen presencia en ciudades del norte del Perú (Piura, Tumbes, Chiclayo, Chimbote y Trujillo). El principal medio a través del cual la empresa se posiciona su marca es la recomendación que se genera por el servicio de calidad que brindan a sus clientes, los mismos que valoran de sobremanera el profesionalismo y la capacidad que tienen los responsables de la misma en poder solucionar los problemas legales.

4. Promoción

El servicio brindado por el estudio ha generado confianza en sus clientes para encargar sus asuntos legales, por eso la forma en como se ha generado el crecimiento de la empresa es al buen trabajo que han realizado con los clientes, generando la satisfacción del cliente, haciendo que el estudio sea recomendado a otras empresas por la capacidad para resolver problemas y con el profesionalismo con que se realiza según la Tabla 4.22 y la Tabla 4.23.

Los medios utilizados para darse a conocer según con un 80 % consideran que es la recomendación de clientes satisfechos, es así que muchos de los clientes son ahora clientes permanentes y con un 20 % los seminarios y talleres que se realizan, y con el 10 % están las redes sociales; el servicio que se brinda se mide a través de los resultados que se tienen a la hora de resolver los casos.

El estudio produce material de divulgación en temas de su especialidad, redacta artículos y estos son publicados en el blog, redes sociales, en el Diario El Tiempo, en las revistas de la Cámara de Comercio y Producción de Piura y de Lambayeque, en la revista Piura Norte, además se realizan colaboraciones con el canal de América televisión en los programas, Piura Tierra Paraíso y Entre Gente. El estudio contrata los servicios de empresas publicitarias para promocionar por redes sociales, sus conferencias, talleres y capacitaciones que realizan.

Montes Delgado Abogados, tiene página web en la cual el cliente puede conocer la firma, dónde se ubica, las áreas a las que presta asesoramiento jurídico, la manera de ponerse en contacto con ellos, asimismo cuenta con un brochure virtual y físico. Cada abogado cuenta con su tarjeta de presentación y su correo corporativo, tienen material publicitario que se distribuye en los diferentes eventos que se realizan, utilizan lapiceros y fólderes con la marca del estudio y las hojas membretadas para la presentación de escritos o cartas de presentación.

Tabla 4.22. Medio a través del cual tomó conocimiento de los servicios que brinda Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Redes sociales	2	8,3 %	10,0 %
Página web	2	8,3 %	10,0 %
Periódicos locales	0	0,0 %	0,0 %
Volantes y/o afiches	0	0,0 %	0,0 %
Revistas especializadas	0	0,0 %	0,0 %
Seminario, taller	4	16,7 %	20,0 %
Recomendación	16	66,7 %	80,0 %
Total	24	100,0 %	120,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.22 muestra desde la experiencia de los clientes de Montes Delgado Abogados SAC, los medios a través de los cuales tomó conocimiento de los servicios que brinda la empresa.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya sido desarrollado siguiendo dicha estructura fue que los clientes pudieran seleccionar el o los medios a través de los cuales tomó conocimiento de los servicios de Montes Delgado Abogados SAC, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a los distintos medios identificados por los clientes a través de los cuales tomó conocimiento de Montes Delgado Abogados SAC. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas dadas por los 20 clientes que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para cada medio (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de clientes (para el caso 20); lo que dio como resultado que a pesar de la gran difusión que ofrece el mercado, es la recomendación y/o referidos (80,0 %) el medio por el cual los clientes terminaron tomando conocimiento de los servicios que brinda Montes Delgado Abogados SAC. Además, es preciso indicar que, medios como periódicos, afiches y revistas especializadas (0,0 %) no son tomados como referencia al momento de elegir y/o solicitar este tipo de servicios.

Tabla 4.23. Criterio que motivó solicitar los servicios de Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Valores organizacionales	0	0,0 %	0,0 %
Atención personalizada	4	10,0 %	20,0 %
Capacidad de resolver problemas	19	47,5 %	95,0 %
Just in time	0	0,0 %	0,0 %
Profesionalismo	12	30,0 %	60,0 %
Cumplimiento	4	10,0 %	20,0 %
Calidad del servicio	1	2,5 %	5,0 %
Total	40	100,0 %	200,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.23 muestra desde la experiencia de los clientes de Montes Delgado Abogados SAC, el motivo por el cual solicitó el servicio a la empresa.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya seguido dicha estructura fue que los clientes pudieran identificar aquellos criterios que motivaron la contratación de los servicios de Montes Delgado Abogados SAC, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a aquellos criterios que motivaron la contratación de los servicios de la empresa por parte de los clientes. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas alcanzadas por los 20 clientes que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para cada criterio (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de clientes que participó del cuestionario (para el caso 20), lo que dio como resultado que la mayoría (95,0 %) coincide en afirmar que el principal motivo de solicitar dichos servicios fue la capacidad que tienen los profesionales de Montes Delgado Abogados SAC para resolver los problemas que son motivo de consulta por cada uno de ellos. Asimismo, el segundo motivo de mayor relevancia para solicitar dichos servicios fue el profesionalismo (60,0 %) que tienen los integrantes de Montes Delgado Abogados SAC.

Tabla 4.24. Atributos o características que distinguen el servicio brindado por Montes Delgado Abogados SAC

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Valores organizacionales	1	6,3 %	20,0 %
Atención personalizada	3	18,8 %	60,0 %
Capacidad de resolver problemas	4	25,0 %	80,0 %
Just in time	0	0,0 %	0,0 %
Profesionalismo	5	31,3 %	100,0 %
Cumplimiento	1	6,3 %	20,0 %
Calidad del servicio	2	12,5 %	40,0 %
Total	16	100,0 %	320,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.24 muestra desde la experiencia que tienen los proveedores con Montes Delgado Abogados SAC, los atributos o características que distinguen el servicio brindado por la empresa.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya sido desarrollado siguiendo dicha estructura fue que los proveedores pudieran identificar aquellas características que distinguen el servicio que brinda la empresa, desde su experiencia y perspectiva, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a las características que distinguen el servicio que brinda Montes Delgado Abogados SAC desde la perspectiva de los proveedores. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas alcanzadas por los 5 proveedores que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para cada característica identificada (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de proveedores (para el caso 5); obteniendo como resultado que, el profesionalismo (100,0 %), capacidad para resolver problemas (80,0 %), atención personalizada (60,0 %) son los atributos que distinguen el servicio que brinda Montes Delgado Abogados SAC.

Tabla 4.25. Calificación de la atención brindada por Montes Delgado Abogado SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	5	4,45	0,510

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.25 muestra la valoración que asignan los clientes a la atención que brindan los profesionales de Montes Delgado Abogados SAC, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que al menos uno de los clientes asignó un valor de 4 a la atención brindada por la empresa y al menos uno de ellos asignó una calificación de 5, demostrando que la calificación de la atención brindada por la empresa en promedio se encuentra contenida entre estos valores.

El análisis permitió obtener una valoración promedio de 4,45 lo que denota una correcta atención a los clientes, existiendo a su vez, una pequeña brecha por mejorar. Fundamentalmente los clientes sienten que sus problemas legales han sido atendidos de manera eficiente y eficaz teniendo resultados favorables, dando soluciones y recomendaciones que puedan ayudar a la empresas, además de tener constantemente actualizado con las diferentes normativas.

Tabla 4.26. Valoración de la imagen que tendrá Montes Delgado Abogados SAC dentro de 10 años

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	5	4,80	0,447

Fuente: Cuestionario aplicado a proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.26 muestra en base a la experiencia de los proveedores la valoración de la imagen empresarial que consideran tendrá en un largo plazo Montes Delgado Abogados SAC, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que al menos uno de los proveedores asignó un valor de 4 a la valoración de la imagen que tendrá la empresa los próximos 10 años y al menos uno de ellos asignó una calificación de 5, demostrando que la valoración de la imagen de la empresa en promedio se encuentra contenida entre estos valores.

Alcanzando un valor de 4,80 en promedio lo que demuestra lo auspicioso que se presenta el escenario futuro para la organización. Debido principalmente, a la buena imagen y prestigio empresarial que ha ido ganando, gracias a la recomendación de empresas que se sienten satisfechos con la atención que brinda la empresa.

Tabla 4.27. Posibilidad de recomendar los servicios de Montes Delgado Abogados SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	5	4,75	0,444

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.27 muestra la valoración que asignan los clientes a la posibilidad de recomendar los servicios que brinda Montes Delgado Abogados SAC, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que al menos uno de los clientes asignó un valor de 4 a la posibilidad de recomendar los servicios de la empresa y al menos uno de ellos asignó una calificación de 5, demostrando que la posibilidad de recomendar los servicios de la empresa en promedio se encuentra contenida entre estos valores.

Alcanzando un valor promedio de 4,75 lo que evidencia que los clientes han recibido una adecuada prestación del servicio lo que motiva la disposición de recomendar a la empresa para asumir casos laborales, tributarios, seguridad y salud en el trabajo y societarios.

Del estudio realizado se han considerado las siguientes fortalezas:

1. Posicionamiento de la imagen corporativa.
2. Adecuada ubicación geográfica y estratégica en la ciudad de Piura.
3. Adecuado nivel de satisfacción del cliente.
4. Adecuada publicidad y promoción.

Asimismo, se han identificado las siguientes debilidades:

1. Falta de documentos de gestión que orienten los esfuerzos relacionados con el marketing.
2. Limitada capacidad de investigación en el mercado.

4.1.4.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

Operaciones y logística en la empresa está a cargo del área administrativa (administradora y asistente), ellos coordinan con los abogados las actividades que se realizan, además están a cargo de las compras y de implementar de materiales a las distintas áreas.

La empresa, cuenta con alianzas estratégicas con un estudio contable en la ciudad de Chiclayo que es el estudio Reynoso, además, tiene formalizadas alianzas estratégicas con profesionales contadores de la región.

La empresa cuenta con diferentes ambientes, sala de trabajo donde se encuentran todos los abogados y asistentes rodeada de estantes y archivadores dividido por áreas, sala de reuniones, oficina de gerencia, oficina de administración, oficina del área penal, recepción, sala de espera, 2 baños y el kitchenet.

Los horarios de atención son de lunes a viernes: 8 a.m. a 1:00 p.m – 2:00 p.m a 6:00 p.m.

Según el estudio realizado se puede evidenciar que una de las fortalezas que tiene la empresa es la ubicación, ya que está localizada en una de las zonas de la ciudad donde mayor cantidad de empresas desarrollan sus actividades como lo es el cruce de la Av. Ramón Mujica con Av. Andres Avelino Caceres, encontrándose en sus alrededores, bancos, universidades, restaurantes, hoteles, entre otros, convirtiendo la zona en un lugar transitado y de fácil acceso, para el traslado de los abogados a las diferentes instituciones. El análisis evidencia que la empresa cuenta con instalaciones modernas, cómodas y seguras. Producto de la inversión realizada desde el mes de noviembre del año 2018.

Tabla 4.28. Valoración de los recursos materiales que emplea Montes Delgado Abogados SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	5	4,15	0,366

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.28 muestra la valoración que asignan los clientes a los materiales (libros, equipos, útiles de oficina) con los cuales es realizado el trabajo por parte de los profesionales de Montes Delgado Abogados SAC, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que al menos uno de los clientes asignó un valor de 4 a la los recursos materiales de la empresa y al menos uno de ellos asignó una calificación de 5, demostrando que la valoración de los recursos materiales en promedio se encuentra contenida entre estos valores.

Alcanzando un valor promedio de 4,15 lo que evidencia que los clientes consideran que los materiales son los adecuados y de calidad, lo cual puede ser mejorado, innovando el uso de nuevas herramientas y de tecnología. Existiendo una pequeña brecha por cubrir.

Tabla 4.29. Valoración de las instalaciones físicas de Montes Delgado Abogados SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	5	4,95	0,224

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 5)

La Tabla 4.29 muestra la valoración que atribuyen los clientes a la instalaciones (oficinas) de Montes Delgado Abogados SAC, dicha interrogante fue formulada en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que al menos uno de los clientes asignó un valor de 4 a las instalaciones físicas de la empresa y al menos uno de ellos asignó una calificación de 5, demostrando que la calificación promedio se encuentra contenida entre estos valores.

Alcanzando un valor promedio de 4,95 debido a la decisión de contar con nuevas instalaciones las cuales han sido favorables para Montes Delgado Abogados S.A.C.

Tabla 4.30. Valoración de las instalaciones físicas de Montes Delgado Abogados SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
5	5	5,00	0,000

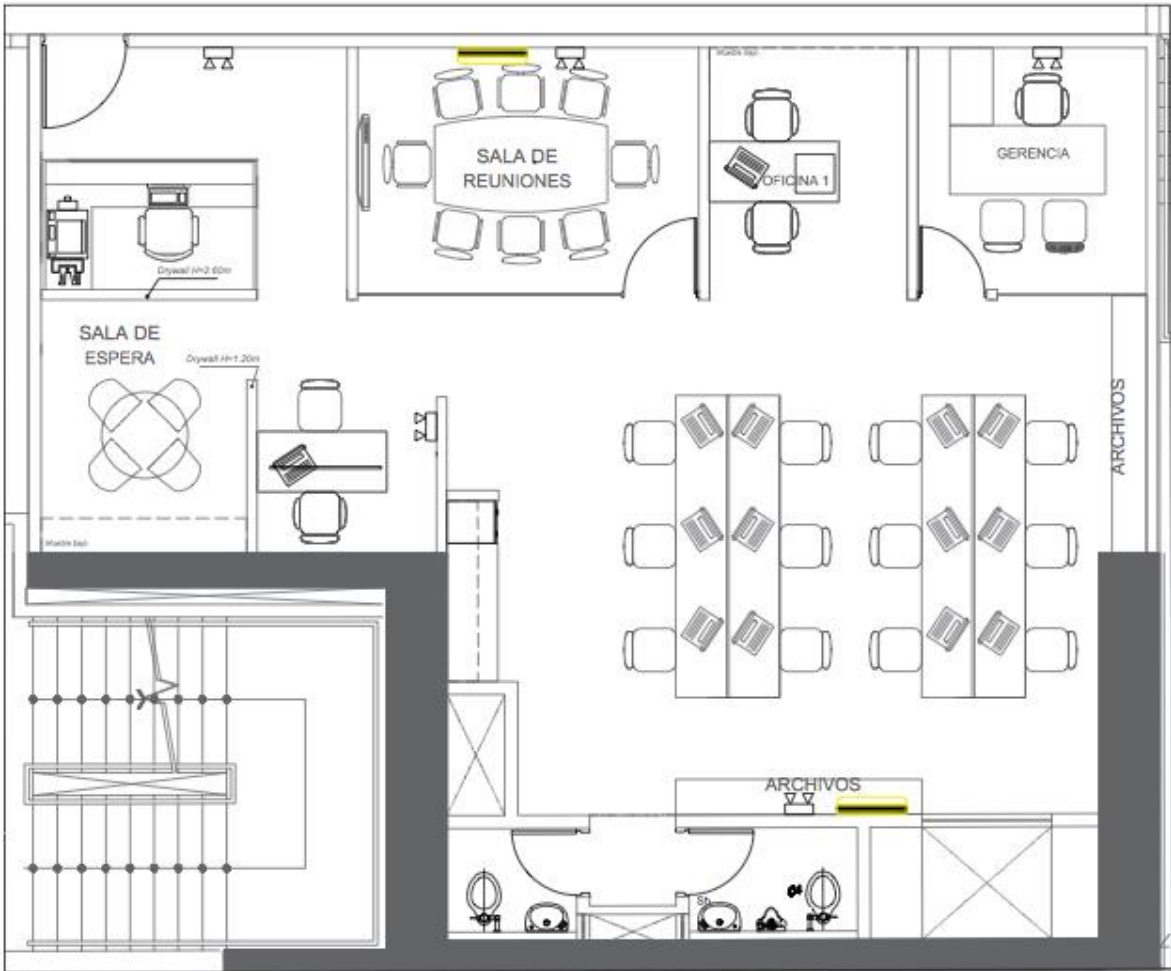
Fuente: Cuestionario aplicado a proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.30 muestra la valoración que atribuyen los proveedores a las nuevas instalaciones de Montes Delgado Abogados SAC, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que el total de proveedores asignó un valor de 5 a las instalaciones físicas de la empresa.

Por tanto alcanzó un valor promedio de 5 ya que como se ha mencionado desde el año 2018 la empresa tomó la decisión de mudar las oficinas a Av. Ramón Mujica Urb. El Chipe, Piura. Las mismas que cuentan con instalaciones modernas, equipadas y amobladas para la comodidad de los integrantes de la empresa así como de los clientes que solicitan sus servicios.

Figura 4.4. Plano de distribución de las instalaciones de Montes Delgado Abogados SAC



Fuente: Información proporcionada por la empresa

Del estudio realizado se ha considerado la siguientes fortaleza:

1. Modernas instalaciones y adecuada distribución de áreas.

4.1.4.4. Finanzas y contabilidad (F)

En el área de contabilidad y finanzas está a cargo de un contador público colegiado, el cual lleva toda la contabilidad del estudio. La empresa no cuenta con esta área formalmente estructurada, los servicios de contabilidad son subcontratados, la administradora registra y organiza la información y el contador se limita a chequear dicha información para proceder con el pago de impuestos y demás obligaciones tributarias. El contador presenta al gerente general los estados financieros una vez al año, para proceder con el pago del impuesto a la renta.

La capacidad financiera de la empresa está sujeta a la captación de nuevos clientes y a sostenimiento de la cartera de clientes con la que actualmente cuenta.

Debido a la volatilidad de las actividades económicas que realiza el segmento objetivo de Montes Delgado Abogados SAC, dificulta la liquidez de la empresa.

Siendo que una de las políticas de la empresa es percibir una remuneración fija mensual por asesoría, estos ingresos se ven afectados en algunos casos debido al atraso o incumplimiento por parte de los clientes, debido a que producción en caso de las empresas industriales y a la estacionalidad de ingresos en el caso de las instituciones educativas.

Un factor para considerar es la ausencia de la formulación y aplicación de planes de inversión, así como una inadecuada estimación de gastos e ingresos sobre los cuales no se realiza un adecuado manejo, debido a la ausencia de presupuestos para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Con relación a los análisis financieros se puede decir que estos demuestran que el nivel de ingresos ha permitido a la empresa mantener el giro del negocio, pero sin una estabilidad apropiada (ver Tabla 4.36). Finalmente, la empresa no cuenta con financiamiento externo a la fecha.

Tabla 4.31. Ingresos

Empresas	2017	2018	2019	2020	2021
Clientes fijos	S/ 288,000.0	S/ 360,000.0	S/ 364,171.5	S/ 426,938.3	S/ 549,221.3
Clientes extraordinarios	S/ 129,600.0	S/ 194,400.0	S/ 199,273.5	S/ 276,304.3	S/ 400,138.3
Total	S/ 417,600.0	S/ 554,400.0	S/ 563,444.5	S/ 701,629.1	S/ 946,777.8

Fuente: Información proporcionada por la empresa

La Tabla 4.31 muestra que los ingresos generados entre los años 2017 y 2018 representan un crecimiento del 25 %, para los próximos años proyectados los ingresos varían circunstancialmente según las condiciones externas e internas en las que se encuentre la organización; no obstante, se aprecia una tendencia de crecimiento en los ingresos para los próximos años, la proyección para el año 2019 en adelante se realizó mediante el método de extrapolación, incorporando los datos históricos que datan desde el año 2015, sumado al impacto de la aplicación de la presente propuesta de investigación.

Tabla 4.32. Egresos

Egresos	2017	2018	2019	2020	2021
Planilla	S/ 253,930.0	S/ 305,730.0	S/ 334,530.0	S/ 334,530.0	S/ 351,330.0
Alquiler	S/ 43,200.0	S/ 43,200.0	S/ 84,000.0	S/ 84,000.0	S/ 84,000.0
Luz	S/ 4,842.4	S/ 5,380.4	S/ 7,200.0	S/ 7,200.0	S/ 7,200.0
Agua	S/ 671.2	S/ 745.8			
Mantenimiento			S/ 10,824.0	S/ 10,824.0	S/ 10,824.0
Teléfono/internet	S/ 1,598.4	S/ 1,776.0	S/ 1,776.0	S/ 1,776.0	S/ 1,776.0
Celulares	S/ 6,115.7	S/ 6,795.2	S/ 7,072.8	S/ 7,072.8	S/ 7,072.8
Publicidad	S/ 4,518.0	S/ 5,020.0	S/ 5,271.0	S/ 5,745.4	S/ 6,607.2
Cámara de piura /lambayeque	S/ 5,020.0	S/ 5,020.0	S/ 5,020.0	S/ 5,020.0	S/ 5,020.0
Otros gastos	S/ 98,340.5	S/ 109,267.2	S/ 114,730.5	S/ 120,467.1	S/ 126,490.4
Gastos financieros	S/ 1,476.3	S/ 1,640.3	S/ 1,722.4	S/ 1,808.5	S/ 1,898.9
Depreciación	S/ 13,720.1	S/ 13,720.1	S/ 14,720.1	S/ 14,720.1	S/ 14,720.1
Total	S/ 421,729.4	S/ 486,592.9	S/ 585,866.8	S/ 592,163.8	S/ 615,939.4

Fuente: Información proporcionada por la empresa

La Tabla 4.32 muestra los egresos en los que ha incurrido la empresa durante los años 2017 y 2018, así como los egresos proyectados para los próximos 3 periodos.

El concepto para el que se destina la mayor cantidad de recursos es la planilla, debido al rubro y actividad de la empresa, es preciso contar con profesionales especialistas en distintas ramas del derecho, lo que origina que estos pagos sean representativos.

La mayoría de los conceptos restantes son necesarios para llevar a cabo actividades comerciales similares a la de Montes Delgado Abogados SAC. No obstante, en la Tabla 4.32 el concepto alquiler evidencia un crecimiento representativo en el período 2019 debido al traslado a las nuevas instalaciones ubicadas en Urb. El Chipe Av. Ramón Mujica 108.

Tabla 4.33. Planilla del período 2018

Cargo	Remuneración	Total gratificación	Total anual
Gerente	S/ 3,500.0	S/ 7,000.0	S/ 49,000.0
Abogada	S/ 2,500.0	S/ 5,000.0	S/ 35,000.0
Abogada	S/ 2,500.0	S/ 5,000.0	S/ 35,000.0
Abogado	S/ 2,500.0	S/ 5,000.0	S/ 35,000.0
Abogado	S/ 2,500.0	S/ 5,000.0	S/ 35,000.0
Abogada	S/ 1,500.0	S/ 3,000.0	S/ 21,000.0
Administradora	S/ 1,500.0	S/ 3,000.0	S/ 21,000.0
Asistente	S/ 1,200.0	S/ 2,400.0	S/ 16,800.0
Asistente	S/ 1,200.0	S/ 2,400.0	S/ 16,800.0
Marketing	S/ 1,200.0	S/ 2,400.0	S/ 16,800.0
Recepcionista	S/ 930.0	S/ 1,860.0	S/ 13,020.0
Auxiliar limpieza	S/ 465.0	S/ 930.0	S/ 6,510.0
Sub total	S/ 21,495.0		S/ 300,930.0
Subcontrados			
Contador	S/ 400.0	S/ -	S/ 4,800.0
Sub total subcontratados	S/ 400.0		S/ 4,800.0
Total del mes	S/ 21,895.0		S/ 305,730.0

Fuente: Información proporcionada por la empresa

La Tabla 4.33 muestra la fuerza laboral de Montes Delgado, la misma que está integrada por 12 colaboradores entre abogados, personal administrativo y de apoyo. Asimismo, muestra los sueldos en términos monetarios que se canceló por su servicio durante el año 2018 y que sirvieron como referencia para las respectivas proyecciones.

Tabla 4.34. Total de ingresos y egresos

Año	Ingresos	Egresos	Total
2017	S/ 417,600.0	S/ 421,729.4	- S/ 4,129.4
2018	S/ 554,400.0	S/ 486,592.9	S/ 67,807.1
2019	S/ 563,444.5	S/ 585,866.8	- S/ 22,422.3
2020	S/ 701,629.1	S/ 592,163.8	S/ 109,465.3
2021	S/ 946,777.8	S/ 615,939.4	S/ 330,838.3

Fuente: Información proporcionada por la empresa

En la Tabla 4.34 se muestra el consolidado de ingresos y egresos de Montes Delgado Abogados SAC durante los años 2017 y 2018, además de la proyección para los tres periodos posteriores siendo esta diferencia a favor de la empresa a excepción del año 2017 donde ocurrió el fenómeno climatológico denominado el Niño Costero, las intensas lluvias acontecidas durante el mes de marzo del 2017 generaron el desborde del río Piura, dañando seriamente la infraestructura de la empresa, debido a que durante ese año esta se encontraba ubicada en el distrito de castilla, urbanización Miraflores (cerca a la rivera del río donde se produjo en desborde); esta inundación generó la pérdida de equipos, materiales y suministros necesarios para el desarrollo de sus actividades, además de la inoperatividad de la empresa por un espacio de 30 días. Asimismo, las condiciones descritas tuvieron el mismo impacto con clientes representativos para la empresa, la combinación de estos acontecimientos devino en cifras negativas para la empresa.

Tabla 4.35. Reporte de morosidad

Empresas	2017	2018
Clientes fijos	S/ 25,920.0	S/ 43,200.0
Clientes extraordinarios	S/ 5,184.0	S/ 21,384.0
Total	S/ 31,104.0	S/ 64,584.0
Variación porcentual	-	107,64 %

Fuente: Información proporcionada por la empresa

La Tabla 4.35 muestra el reporte de morosidad compartido por la empresa para la presente investigación donde se aprecia que entre los años 2018 y 2017 existió un incremento exponencial de este monto debido al impacto que tuvo el evento climatológico denominado Niño Costero que afectó seriamente las instalaciones de la empresa, así como de las repercusiones que tuvo este en la actividad comercial de la mayoría de clientes de Montes Delgado Abogados SAC, sobre el cual este proyecto plantea acciones que se verán más adelante para mejorar este indicador.

Tabla 4.36. Estado de ganancias y pérdidas

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	S/ 417,600.0	S/ 554,400.0	S/ 563,444.5	S/ 701,629.1	S/ 946,777.8
(-) Costo de operación	S/ 253,930.0	S/ 305,730.0	S/ 334,530.0	S/ 334,530.0	S/ 351,330.0
Utilidad Bruta	S/ 163,670.0	S/ 248,670.0	S/ 228,914.5	S/ 367,099.1	S/ 595,447.8
(-) Gasto de administración	S/ 164,306.1	S/ 177,204.6	S/ 235,894.3	S/ 242,105.3	S/ 248,990.4
(-) Depreciación	S/ 13,720.1	S/ 13,720.1	S/ 14,720.1	S/ 14,720.1	S/ 14,720.1
Total gastos operativos	S/ 178,026.2	S/ 190,924.7	S/ 250,614.4	S/ 256,825.4	S/ 263,710.5
Utilidad Operativa	-S/ 14,356.2	S/ 57,745.3	-S/ 21,699.9	S/ 110,273.8	S/ 331,737.2
Gastos financieros	S/ 1,476.3	S/ 1,640.3	S/ 1,722.4	S/ 1,808.5	S/ 1,898.9
Utilidad antes del imp	-S/ 15,832.5	S/ 56,105.0	-S/ 23,422.3	S/ 108,465.3	S/ 329,838.3
Impuesto a la renta (29,5 %)	-	S/ 16,550.97	-S/ 6,909.58	S/ 31,997.26	S/ 97,302.31
Utilidad neta	-S/ 15,832.5	S/ 39,554.0	-S/ 16,512.7	S/ 76,468.0	S/ 232,536.0

Fuente: Información proporcionada por la empresa

La Tabla 4.36 permite apreciar los resultados obtenidos por la empresa durante los años 2018 y 2017 además de las respectivas proyecciones de los años 2019, 2020 y 2021, el consolidado de esta información coincide con lo descrito en los acápites anteriores donde se muestra un escenario favorable para la empresa a excepción del periodo 2017 por lo descrito anteriormente; por lo que se pretende en los años posteriores mejorar estas condiciones y hacerlas sostenibles en el tiempo.

Del estudio realizado se han considerado las siguientes fortalezas:

1. Estabilidad financiera.

Asimismo, se ha identificado las siguientes debilidades:

1. Incremento de la cartera morosa.
2. Elevado nivel de costos fijos.
3. Falta de capacidad administrativa para conocer la situación financiera real de la empresa.

4.1.4.5. Recursos humanos y cultura (H)

La empresa no cuenta con esta área formalmente estructurada, está a cargo de la responsable de área administrativa, encargada de la planificación, selección y de la administración del personal, trabaja en conjunto con el área derecho laboral encargados de la elaboración de contratos y temas legales que pudieran presentarse con el personal.

La empresa Montes Delgado Abogados SAC, cuenta con las siguientes áreas de trabajo:

1. Área Administrativa. - Está conformada por el administrador, asistente en marketing y asistente administrativo. Contribuye con el desarrollo de la empresa mediante una gestión organizada y profesional que permite el logro de objetivos de la organización. Asimismo, de velar por el bienestar de los trabajadores y el de los clientes.
2. Área Derecho Laboral. - Está conformada por el abogado encargado del área y un asistente. Encargado de absolver consultas respecto a los diversos regímenes laborales de sector empresarial.
3. Área Derecho Tributario: Bajo la responsabilidad de un abogado especialista, encargado de brindar soluciones innovadoras y seguras para el planeamiento tributario de las empresas, soluciona contingencias en la administración tributaria, así como temas legales de derecho constitucional, aduanas y comercio exterior y derecho comercial.

4. Área Derecho Societario. - A cargo de un abogado especialista, encargado de brindar asesoría integral a empresarios, constitución de la organización, modalidad societaria, así como los aspectos legales a tener en cuenta en el desarrollo de la empresa respecto al mercado en el que participe, además de los cambios estructurales de la empresa.
5. Área en Derecho Administrativo. – Bajo la responsabilidad de un abogado especialista, encargado brindar asesoría jurídica ante las entidades de la administración pública según se requiera.
6. Área en derecho Civil/ Penal. – Bajo responsabilidad de dos abogados especialistas, y un asistente. Encargados de tramitar los procesos relacionados con los problemas que pueden surgir entre las empresas y las demás personas naturales y/o jurídicas con las que se relaciona, respecto de sus propiedades muebles, inmuebles y/o dinerarias; así como de las relaciones contractuales, indemnización, penalidades, resolución de contratos, prescripción, desalojo, obligación de dar suma de dinero, ejecución de títulos valores, entre otros.
7. Área de Mantenimiento: Es el encargado de mantener las oficinas limpias y ordenadas, además de contribuir con la compra de los útiles de oficina y de limpieza.

En la encuesta realizada a los colaboradores (ver Tabla 4.38), la mayoría de ellos se sienten identificados con la empresa y esto se debe al vínculo generado entre gerente y trabajadores. Frente a la solución de un caso legal el responsable del área coordina con las distintas áreas funcionales a fin de poder complementar el trabajo a realizar. Lo que promueve la comunicación y el respeto por las decisiones asumidas.

La Tabla 4.41 evidencia que los trabajadores se sienten identificados porque es reconocido su trabajo por el desempeño que realizan a través de un medio oral o escrito, además, según los logros alcanzados por sus labores, la empresa promueve su participación en eventos (conferencia, talleres) como facilitadores.

No obstante, los resultados alcanzados evidencian que en opinión de los colaboradores existe un déficit de capacitaciones externas, referidas a las actividades cotidianas que realizan con la finalidad de mejorar sus capacidades y adquirir nuevos conocimientos y un adecuado nivel de especialización (ver Tabla 4.20).

Dicha información se complementa con lo afirmado por el Gerente Montes (2019), y Socios (2019), quienes afirman que “las capacitaciones no se realizan constantemente” (ver Anexo 6 y Anexo 7), a su vez esto se complementa con la información de los colaboradores (Tabla 4.41).

Asimismo, la información proporcionada por el gerente Montes corrobora que las prácticas de motivación que realiza en la empresa consisten en realizar aumentos de sueldos periódicos y el reconocimiento por su desempeño laboral. No obstante, desde la perspectiva de los colaboradores es necesario mejorar la remuneración que perciben, ya que consideran que no dichos aumentos que existen, en la práctica no suficientes para cubrir sus necesidades básicas (Tabla 4.41). En esta misma línea el gerente indica que una de las debilidades de la empresa es la rotación del personal (ver Anexo 6).

Tabla 4.37. Edad – Género

	n	Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
Masculino	4	23	49	33,5	12,042
Femenino	8	24	45	32,0	8,586

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.37 muestra el grupo de profesionales que forman parte de Montes Delgado Abogados SAC, según el género al que pertenece y la edad que tienen. Existen 4 hombres cuya edad promedio es 34 años, existiendo a su vez, al menos un hombre cuya edad es mínima es 23 años, asimismo al menos uno de ellos alcanza los 49 años.

Tabla 4.38. Grado de identificación con Montes Delgado Abogado SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	5	4,5	0,515

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.38 muestra el nivel de identificación que tienen los colaboradores con la empresa, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados muestran que al menos uno de los colaboradores asignó un valor de 4 al nivel de identificación que tiene con la empresa y al menos uno de ellos asignó una calificación de 5, demostrando que la calificación promedio se encuentra contenida entre estos valores.

Obteniendo un valor promedio de 4,5 demostrando que quienes pertenecen a la empresa tienen un nivel óptimo de identificación.

Tabla 4.39. Motivación de los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
3	4	3,67	0,492

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.39 muestra el nivel de motivación de los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que al menos uno de los colaboradores asignó un valor de 3 al nivel de motivación laboral y al menos uno de ellos asignó una calificación de 4, demostrando que la calificación promedio se encuentra contenida entre estos valores.

Obteniendo un valor promedio de 3,67, lo que demuestra que ninguno de los colaboradores se siente completamente motivado.

Tabla 4.40. Trato que tiene la empresa con sus colaboradores

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
5	5	5,0	0,000

Fuente: Cuestionario aplicado a proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.40 muestra desde la perspectiva de los proveedores la valoración respecto al trato que tienen los responsables de la empresa con los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que el total de proveedores asignó un valor de 5 al trato que tiene la empresa con sus colaboradores.

Por tanto alcanzó un valor promedio 5 evidenciando que para los proveedores quienes tienen cargos directivos actúan correctamente, respetando en todo momento a los colaboradores.

Tabla 4.41. Aspectos que generan una mayor satisfacción para el logro de los objetivos de la empresa y de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje de respuestas	Porcentaje de casos
Aumento de sueldo	4	16,0 %	33,3 %
Mejores materiales de trabajo	2	8,0 %	16,7 %
Reuniones de trabajo	5	20,0 %	41,7 %
Capacitaciones	11	44,0 %	91,7 %
Rotación de puestos	0	0,0 %	0,0 %
Dinámicas grupales	1	4,0 %	8,3 %
Talleres	2	8,0 %	16,7 %
Total	25	100,0 %	208,3 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.41 muestra los elementos y/o valores que desde la perspectiva de los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC generan una mayor satisfacción.

El ítem fue estructurado para respuestas de opciones múltiples. El propósito de que haya sido desarrollado siguiendo dicha estructura fue que los colaboradores pudieran seleccionar más de un aspecto que sea consideren generan un mayor nivel de satisfacción, buscando encontrar la mayor cantidad de coincidencias.

La primera columna se refiere a aquellos aspectos que desde la perspectiva de los colaboradores generan un mayor nivel de satisfacción. La segunda columna hace referencia a la coincidencia de respuestas alcanzadas por los 12 colaboradores que participaron de la aplicación del cuestionario. La tercera columna se refiere a la proporción obtenida de dividir el número de respuestas obtenidas para cada aspecto (columna 2) y el total de respuestas.

Finalmente, la última columna se obtiene de dividir las coincidencias alcanzadas entre el número de colaboradores (para el caso 12); lo que dió como resultado que el elemento que genera un mayor nivel de satisfacción de manera personal y que consideran trasciende para el logro de los objetivos empresariales son las capacitaciones (91,7 %), además del aumento de sueldo (33,3 %).

Tabla 4.42. Conoce la visión - Ha recibido capacitación

	Ha recibido capacitación		No ha recibido capacitación		Total	
	fi	%	Fi	%	fi	%
Conoce la visión	1	8,3 %	2	16,7 %	9	25,0 %
No conoce la visión	2	16,7 %	7	58,3 %	3	75,0 %
Total	3	25,0 %	9	75,0%	12	100,0 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 3)

La Tabla 4.42 muestra según la opinión de los colaboradores a quienes han recibido o no capacitaciones y a su vez conocen o no la visión de la empresa. Permitiendo conocer que, del total de colaboradores, quienes desconocen la visión y no han sido capacitados representan el 58,3 %, asimismo a pesar de no haber sido capacitados últimamente conocen la visión el 16,7 % del total de colaboradores. Por el contrario, quienes afirman no conocer la visión y haber sido capacitados está

integrada por el 16,7 %, finalmente, existe un individuo que asegura conocer la visión y haber sido capacitado representando así el 8,3 %.

Del estudio realizado se han considerado las siguientes fortalezas:

1. Desarrollo del personal a través de la comunicación y motivación

Asimismo, se ha identificado las siguientes debilidades:

1. Falta de documentos normativos para la gestión de recursos humanos.
2. Inadecuada capacitación al personal administrativo
3. Alta rotación del personal administrativo.

4.1.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sistema de información y comunicaciones de la empresa Montes Delgado Abogados es directo, abogados a gerente, informar sobre la situación de sus casos, a través de la presentación de informes mensuales. El gerente asesora y apoya a los abogados, además de respaldar sus decisiones, estos son monitoreados por la administradora a través de las salidas realizadas para alguna diligencia.

La información y comunicación entre abogados a clientes, es fundamentalmente para informar sobre la situación de sus casos legales a través de correos electrónicos, cada abogado realiza un informe a cada cliente, de todo lo que se realizó durante el mes. Además de mantenerlos actualizados con temas legales.

Del estudio realizado se han considerado las siguientes fortalezas:

1. Acceso a información actualizada.

4.1.4.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Desde su puesta en marcha, Montes Delgado Abogados SAC ha venido incorporando tecnología a las actividades que realiza, cada colaborador dispone de un ordenador que según su vida útil es reemplazado por uno nuevo, en las instalaciones se tiene acceso a internet, lo que facilita el acceso a información referida a temas de su actividad profesional.

El personal de las áreas legales tiene acceso a información precisa referida a leyes, reformas y demás normas actualizadas, que se encuentra contenida en material físico bibliográfico, que se obtiene de las suscripciones a este tipo de servicios.

El personal administrativo carece de un programa contable que permita un adecuado control de los recursos con los que cuenta la empresa, actualmente dichos registros se llevan a través de softwares comerciales (Microsoft Office). Finalmente, es necesario precisar que la empresa carece de un sistema informático que permita realizar un seguimiento y control de los casos legales.

Tabla 4.43. Tipo de tecnología que emplea Montes Delgado Abogados SAC

Mínimo	Máximo	Promedio	Desv. Estándar
4	5	4,60	0,548

Fuente: Cuestionario aplicado a proveedores de Montes Delgado Abogados SAC (ver Anexo 4)

La Tabla 4.43 muestra la valoración que atribuyen los proveedores a la tecnología implementada por Montes Delgado Abogados SAC, el ítem fue formulado en una escala de evaluación con puntuaciones que van desde el valor mínimo 1 hasta el valor máximo 5.

Los resultados alcanzados muestran que al menos uno de los proveedores asignó un valor de 4 a la tecnología de la que dispone la empresa y al menos uno de ellos asignó una calificación de 5, demostrando que la calificación promedio se encuentra contenida entre estos valores.

Obteniendo como resultado un valor promedio de 4,60 lo que certifica que existe una tendencia positiva de incorporar Tics a las distintas operaciones de la empresa.

Asimismo, se ha identificado las siguientes debilidades:

1. Falta de programas informáticos que permitan dar seguimiento a los casos legales.
2. Falta de un sistema integrado de información.

4.1.4.8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La Matriz de Factores Internos permite sintetizar y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. Por otro lado, ofrece un fundamento para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para la realización de la Matriz de Factores Internos, se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes (D'Alessio Ipinza, 2013).

La Tabla 4.44 muestra la información consolidada del análisis AMOFHIT realizado anteriormente, el mismo que ha permitido identificar las fortalezas que deberá aprovechar la empresa para contrarrestar las debilidades encontradas.

La asignación de los pesos y los valores correspondientes a la Matriz EFI son producto del consenso entre los miembros de la empresa, la responsable del proyecto y el asesor, quienes en una reunión de trabajo validaron de manera subjetiva cada uno de los factores determinantes de éxito identificados en el análisis que antecede a este apartado.

Por tanto, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) enlista un total de 16 factores, identificándose las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa, a estos factores le asignó una ponderación que oscila entre 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), la suma ponderada total fue igual a 1,0. Asimismo, se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para indicar la capacidad de respuesta de Montes Delgado Abogados S.A.C. a dicho factor, donde 2,5 fue la respuesta promedio. Las calificaciones se basaron en la importancia que tiene estas variables para la organización y los valores en la asesoría empresarial, así también las debilidades como las fortalezas recibieron calificaciones de 1, 2, 3 y 4 puntos. Luego se multiplicó el valor de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada, y finalmente se sumó cada variable para determinar la puntuación ponderada total para Montes Delgado Abogados SAC.

En la Tabla 4.44 se puede apreciar que la fortaleza que mayor importancia tiene para la propuesta es el “capacidad en asesoría legal empresarial”, con una calificación de 0,09, ya que el análisis desarrollado muestra un contexto favorable, ya que el gerente de la empresa cuenta con experiencia en el mercado lo que ha permitido guiar el trabajo de los abogados, planteando estrategias para la solución de los casos legales, asignándole un valor de 4, por tratarse de una fortaleza mayor.

No obstante, se tiene que la debilidad con mayor calificación es la referida a la “falta de documentos de gestión que orienten los esfuerzos relacionados con el marketing” y el “incremento de la cartera morosa” asignándoles un peso de 0,06 respectivamente ya que la empresa carece de documentos de gestión para el desarrollo de un plan de marketing, además la capacidad financiera de la empresa está sujeta a la captación de nuevos clientes.

La MEFI obtuvo un valor de ponderación de 2,63, lo que indica que se encuentra por encima del promedio. Las fortalezas permiten a Montes Delgado Abogados SAC tener una reacción mínima frente a sus debilidades.

Tabla 4.44. Matriz EFI de Montes Delgado Abogados SAC

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1.	Capacidad en asesoría legal empresarial.	0,09	4	0,36
2.	Experiencia en asesoría legal empresarial.	0,08	4	0,32
3.	Adecuado nivel de satisfacción del cliente.	0,07	4	0,28
4.	Diversidad en la atención de casos legales (ramas del derecho).	0,06	4	0,24
5.	Estabilidad financiera.	0,05	3	0,15
6.	Desarrollo del personal administrativo a través de la comunicación y motivación	0,06	4	0,24
7.	Acceso a información actualizada.	0,06	4	0,24
Subtotal		0,47		1,83
Debilidades				
1.	Carencia de un direccionamiento estratégico.	0,07	1	0,07
2.	Falta de documentos de gestión que orienten los esfuerzos relacionados con el marketing.	0,06	1	0,06
3.	Limitada capacidad de investigación en el mercado.	0,05	2	0,10
4.	Incremento de la cartera morosa.	0,06	1	0,06
5.	Elevado nivel de costos fijos.	0,07	1	0,07
6.	Falta de capacidad administrativa para la gestión integral de la organización.	0,06	2	0,12
7.	Inadecuada capacitación al personal	0,05	2	0,10
8.	Alta rotación del personal administrativo.	0,06	2	0,12
9.	Falta de un sistema integrado de información.	0,05	2	0,10
Subtotal		0,53		0,80
Total		1		2,63

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados SAC

4.1.5.1. Intereses de la organización

Son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses deben ser muy claros. Dichos intereses varían de acuerdo con el tipo de organización, los cuales pueden ser considerados según las áreas, actividades, o responsabilidades asignadas en una organización (D'Alessio Ipinza, 2013).

En el siguiente apartado, se definirán los intereses de Montes Delgado Abogados SAC, los cuales se fundamentan en la visión, y serán los lineamientos iniciales de los que se obtendrán los objetivos a largo plazo.

1. Reducir la morosidad
2. Mejorar el posicionamiento en el mercado
3. Mejorar el conocimiento técnico profesional de los colaboradores
4. Mantener e incrementar la cartera de clientes
5. Expansión de la actividad empresarial en el norte del Perú
6. Aplicar TICs en los procesos de la empresa
7. Retención del capital humano

4.1.5.2. Matriz de intereses de Montes Delgado Abogados SAC (MIO)

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. La visión es una forma de expresarlos, pero, a su vez, pueden expresarse explícitamente (D'Alessio Ipinza, 2013).

Tabla 4.45. Matriz de intereses organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Reducir la morosidad	X		
2. Mejorar el posicionamiento en el mercado		X	
3. Mejorar el conocimiento técnico profesional de los colaboradores		X	
4. Mantener e incrementar la cartera de clientes	X		
5. Expansión de la actividad empresarial en el norte del Perú		X	
6. Aplicar TICs en los procesos de la empresa			X
7. Retención del capital humano		X	

Fuente: Elaboración propia

4.1.5.3. Objetivos de largo plazo

Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión. Estos dependerán de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida (D'Alessio, 2016).

1. Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al año 2020, mejorar en un 3,0 % la rentabilidad de la empresa.
2. Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Incrementar la cartera de clientes a un régimen de 5,0 % anual en los próximos 4 años.
3. Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2021, destinar hasta un 1,5 % de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 30 % de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento
4. Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Lograr, en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 5 empresas de asesoría legal empresarial nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante y mayor participación de mercado.
5. Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica en los procesos legales.

4.1.6. Direccionamiento estratégico para Montes Delgado Abogados SAC

El proceso estratégico requiere de otros análisis, los cuales se realizan a través del uso de matrices. Así, en este apartado se presenta la formulación estratégica de Montes Delgado Abogados SAC, utilizando:

1. Matriz PEYEA. La matriz MPEYEA muestra la posición de Montes Delgado Abogados SAC en relación con la fortaleza de la industria (FI), la estabilidad del entorno (EE), la fortaleza financiera (FF) y finalmente la ventaja competitiva (VC)
2. Matriz FODA. En esta matriz se emparejan las Oportunidades con las Fortalezas y luego las Amenazas con las Debilidades para llegar a estrategias que estén compuestas de los factores que evidencien potencial de éxito.
3. Matriz de Estrategias vs. OLP. Para confirmar que las estrategias retenidas correspondan correctamente a los OLP que han sido anteriormente definidos, estas se evalúan en una matriz que verifica la congruencia entre ambas.

4.1.6.1. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

Después del abanico de estrategias propuestas, se procedió a desarrollar la Matriz PEYEA. La matriz presenta dos ejes principales, uno es para determinar los factores relativos de la organización (Fortaleza Financiera FF y Ventaja Competitiva VC) y el otro es determinar los factores relativos a la industria (Fortaleza de la Industria FI y Estabilidad del Entorno EE). Según la tabla de la postura de la Matriz PEYEA se puede tener:

Montes Delgado Abogados SAC, se encuentra en una “Postura Agresiva” definida por una aceptable fortaleza financiera (FF) y una alta fortaleza de la industria (FI).

Tomando como referencia el análisis desarrollado (ver Figura 4.5) se puede concluir que Montes Delgado Abogados SAC tiene una postura agresiva típica en una industria atractiva y presenta dificultades para gestionar y administrar los recursos financieros de la empresa.

Asimismo, la empresa desarrolla su actividad empresarial en un entorno que ofrece condiciones estables.

Finalmente, se puede afirmar que la empresa goza de ventajas competitivas, que puede proteger con su fortaleza financiera tal y como lo demuestran los estados de resultados de la Tabla 4.36.

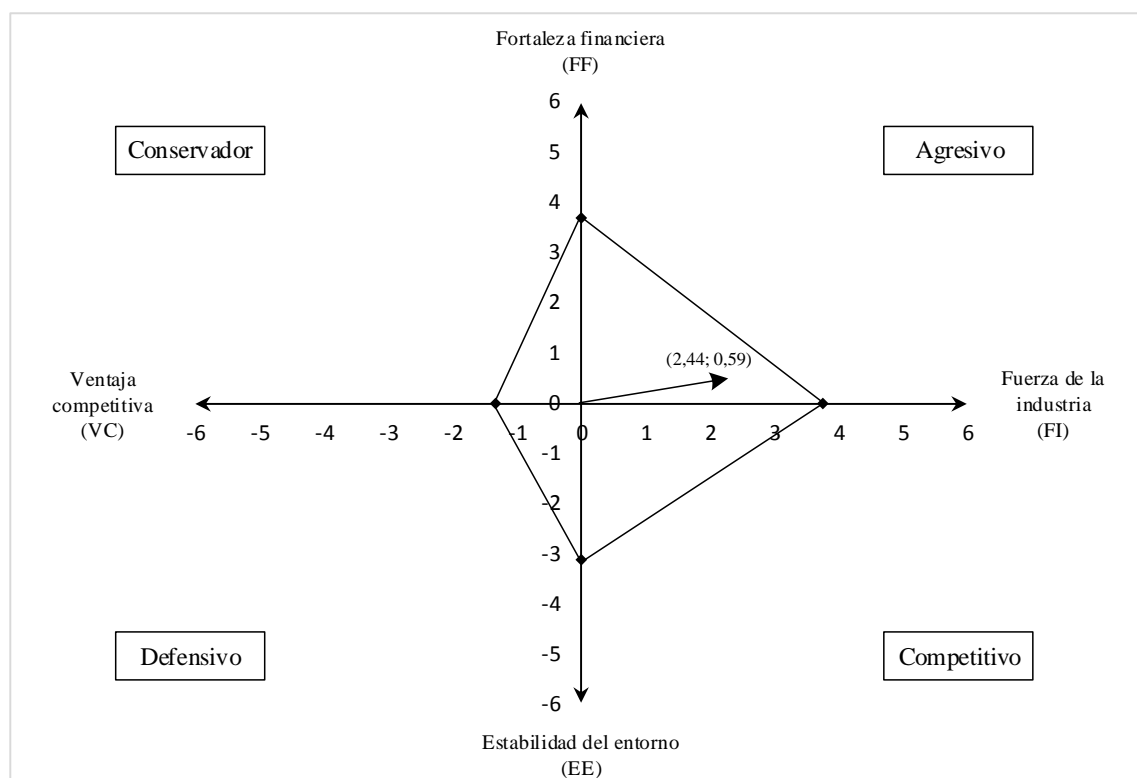
Los esfuerzos de la empresa deberán estar orientados en mejorar la capacidad de gestión, respecto a los índices de morosidad que se aprecian en la Tabla 4.35 y aprovechar las iniciativas impulsadas desde el gobierno central para la formalización de empresas, quienes en un futuro podrán formar parte de la cartera de clientes de Montes Delgado Abogados SAC.

1. Postura agresiva
2. Postura competitiva
3. Postura conservadora
4. Postura defensiva

El resultado es el que se obtiene del eje X y del eje Y.

1. $X = FI + VC \rightarrow 3,78 - 1,333 = 2,44$
2. $Y = EE + FF \rightarrow -3,125 + 3,71 = 0,59$

Figura 4.5. Matriz MPEYEA de Montes Delgado Abogados SAC



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.46. Matriz MPEYEA de Montes Delgado Abogados SAC

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno – EE	Calificación	Factores determinantes de la Fortaleza Financiera - FF	Calificación
1. Cambios tecnológicos	6	1. Retorno de la inversión	2
2. Tasa de Inflación	3	2. Apalancamiento	0
3. Variabilidad de la demanda	1	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entra al mercado	1	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad / Presión competitiva	0	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	N/A
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	5
Promedio parcial	2,875	Promedio	3,71
Promedio = Promedio parcial - 6	-3,125		
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria – FI	Calificación	Factores determinantes de la Ventaja Competitiva - VC	Calificación
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación del mercado	4
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	N/A
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	N/A
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad del capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	6
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	N/A
		Promedio parcial	4,67
Promedio	3,78	Promedio = Promedio parcial - 6	-1,333

Fuente: Elaboración propia

4.1.6.2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA)

Tabla 4.47. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) de Montes Delgado Abogados SAC

Fortalezas		Debilidades	
	F1 Capacidad en asesoría legal empresarial.	D1	Carencia de un direccionamiento estratégico.
	F2 Experiencia en asesoría legal empresarial.	D2	Falta de documentos de gestión que orienten los esfuerzos relacionados con el marketing.
	F3 Adecuado nivel de satisfacción del cliente.	D3	Limitada capacidad de investigación en el mercado.
	F4 Diversidad en la atención de casos legales (ramas del derecho).	D4	Incremento de la cartera morosa.
	F5 Estabilidad financiera.	D5	Elevado nivel de costos fijos.
	F6 Desarrollo del personal administrativo a través de la comunicación y motivación.	D6	Falta de capacidad administrativa para la gestión integral de la organización.
	F7 Acceso a información actualizada.	D7	Inadecuada capacitación al personal administrativo
		D8	Alta rotación del personal de administrativo
		D9	Falta de un sistema integrado de información.
Oportunidades	FO. Explore	DO. Busque	
O1 Presencia de organismos reguladores de la actividad empresarial en el país.	FO1 Promover la presencia de la empresa en la zona norte del Perú (F1, F2, F5, O2, O3, O4, O5, O7,O8)	DO1	Buscar nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad (D2, D3, O2, O3, O4, O5)
O2 Políticas de gobierno favorables para la generación de nuevas empresas.			
O3 Fortalecimiento e incremento de la actividad empresarial.	FO2 Fortalecer alianzas estratégicas con estudios contables, empresas de soporte tecnológico (F1, F2, F4, F5, O6, O7,O9)	DO2	Diseñar un plan estratégico de marketing (D1, D2, D9, O3, O5, O7)
O4 Sostenibilidad económica y fiscal favorable.			
O5 Incremento de inversiones en sectores estratégicos para el país y la región.			
O6 Mejora en la recaudación tributaria.			
O7 Mejora de los servicios haciendo uso de una mayor velocidad en las comunicaciones.		DO3	Realizar auditorías de gestión que le permitan a la gerencia tomar medidas correctoras cuando se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados alcanzados (D1, D6, D9, O1, O2, O3, O4, O7)
O8 Posición competitiva en el mercado			
O9 Alianzas estratégicas con empresas afines			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
A1 Inestabilidad e incertidumbre política que afecta al sector empresarial.	FA1 Revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento, e incluir cláusulas de contingencias (F1, F2, F3, F7, A2, A3)	DA1	Desarrollar e implementar programas de capacitación para el desarrollo de las siguientes actividades: legal, financiera, tributaria y de especialización de nuevo portafolio (D1, D6, D7, D8, A1, A4)
A2 Desconfianza en las instituciones encargadas de impartir justicia en el país.			
A3 Ineficiencia en las instituciones públicas que ralentizan los procedimientos administrativos y judiciales.	FA2 Diseñar un plan de contingencia que permita mitigar los daños ocasionados por desastres naturales al patrimonio de la empresa (F2, F5, F7, A5, A6)	DA2	Implementación de un software mediante el cual se pueda llevar un registro y control de los casos legales (D9, A3, A4)
A4 Aumento de competidores y sustitutos que utilicen TICs para brindar el servicio de asesoría.			
A5 Fenómenos naturales y climatológicos destructivos.			
A6 Deficiente cultura de prevención por parte de las entidades del estado.			

Fuente: Elaboración propia

4.1.6.3. Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo

Tabla 4.48. Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo de Montes Delgado Abogados SAC

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Intereses Organizacionales						
1	Reducir la morosidad			Al 2021, destinar hasta un 1,5 % de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 30 % de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento	Lograr, en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 5 empresas de asesoría legal empresarial nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante y mayor participación de mercado.	
2	Mejorar el posicionamiento en el mercado	Al año 2020, mejorar en un 3,0 % la rentabilidad de la empresa	Incrementar la cartera de clientes a un régimen de 5,0 % anual en los próximos 4 años			Promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica en los procesos legales.
3	Mejorar el conocimiento técnico profesional de los colaboradores					
4	Mantener e incrementar la cartera de clientes					
5	Expansión de la actividad empresarial en el norte del Perú					
6	Aplicar TICs en los procesos de la empresa					
Estrategias Específicas						
E1	Promover la presencia de la empresa en la zona norte del Perú	X	X		X	
E2	Buscar nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad	X	X		X	
E3	Fortalecer alianzas estratégicas con estudios contables, empresas de soporte tecnológico	X	X		X	X
E4	Diseñar un plan estratégico de marketing	X	X		X	
E5	Realizar auditorías de gestión que le permitan a la gerencia tomar medidas correctoras cuando se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados alcanzados	X	X		X	
E6	Revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento, e incluir cláusulas de contingencias	X				
E7	Desarrollar e implementar programas de capacitación para el desarrollo de las siguiente actividades: legal, financiera, tributaria y de especialización de nuevo portafolio	X		X	X	
E8	Diseñar un plan de contingencia que permita mitigar los daños ocasionados por desastres naturales al patrimonio de la empresa	X	X			
E9	Implementación de un software mediante el cual se pueda llevar un registro y control de los casos legales	X			X	X

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. Propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C.

Se da inicio a la implementación estratégica con la definición de los objetivos de corto plazo (OCP), para luego pasar a indicar los recursos que se necesitan para lograrlos. Con esta información, junto con lo desarrollado en capítulos previos se propone una nueva estructura para Montes Delgado Abogados SAC, con el fin de que sea viable la implementación de este plan estratégico.

4.1.7.1. Objetivos de corto plazo (OCP)

A continuación, se desarrollan los objetivos de corto plazo (OCP), enmarcados dentro de cada uno de los seis objetivos de largo plazo (OLP) que se tienen. Se hace de esta forma porque los OCP son hitos o pasos que deben irse logrando para alcanzar los OLP (D'Alessio, 2013).

1. Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al año 2020, mejorar en un 3,0 % la rentabilidad de la empresa.
 - i. Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1). Al 2021, reducir el índice de morosidad al 7,0 %.
 - ii. Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2). Revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento e incluir cláusulas de contingencias.
2. Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Lograr, en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 5 empresas de asesoría legal empresarial nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante y mayor participación de mercado.
 - i. Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1). Mejorar la gestión empresarial de Montes Delgado Abogados SAC.
 - ii. Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2). Ingresar al mercado empresarial del norte del país (Trujillo, Chiclayo y Tumbes) atendiendo anualmente al menos tres casos por cada una de las ciudades que se ubican en esta parte geográfica.
 - iii. Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP2.3). Al año 2020, establecer al menos cinco alianzas estratégicas con empresas afines o complementarias a la actividad empresarial de la empresa que se ubiquen en la zona norte del Perú.
3. Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Incrementar la cartera de clientes a un régimen de 5,0 % anual en los próximos 4 años.
 - i. Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1). Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital.
 - ii. Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2). Incentivar la formalización de la actividad empresarial y la importancia de contar con asesoría legal empresarial mediante la organización de un evento anual, con miras a que contraten los servicios de la empresa.
 - iii. Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3). Al año 2020, identificar al menos tres nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad.
4. Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica en los procesos legales.
 - i. Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1). Contratar los servicios de un especialista en sistemas informáticos.

- ii. Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2). Implementar un software informático que facilite el acceso a la búsqueda y seguimiento de la situación real de los casos atendidos.
 - iii. Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3). Implementar una plataforma virtual que facilite la interacción con clientes que se encuentran en un lugar distante.
5. Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Al 2021, destinar hasta un 1,5 % de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 30 % de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento.
- i. Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1). Establecer por lo menos 12 capacitaciones anualmente orientadas a las actividades que realizan y a mejorar la cultura empresarial.
 - ii. Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2). Efectivizar el reconocimiento a los colaboradores.
 - iii. Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3). Establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño laboral mostrado y la capacidad de resolución de problemas que demuestren.
 - iv. Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4). Al cierre del tercer trimestre del 2019 compartir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

4.1.7.2. Matriz de recursos asignados

Tabla 4.49. Matriz de Recursos Asignados

OLP	OCP	Objetivos	Tecnológicos	Humanos	Físicos	Financieros
OLP1	Al año 2020, mejorar en un 3,0 % la rentabilidad de la empresa.					
	OCP1.1	Al 2021, reducir el índice de morosidad al 7,0 %.	Internet y TICS	Colaboradores	Oficinas y equipos	Capital propio
	OCP1.2	Revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento e incluir cláusulas de contingencias.	TICS	Personal directivo y colaboradores	Oficinas y equipos	Capital propio
OLP2	Lograr, en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 5 empresas de asesoría legal empresarial nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante y mayor participación de mercado.					
	OCP2.1	Mejorar la gestión empresarial de Montes Delgado Abogados SAC.	TICS	Personal directivo y colaboradores	Oficinas y equipos	Capital propio
	OCP2.2	Ingresar al mercado empresarial del norte del país (Trujillo, Chiclayo y Tumbes) atendiendo anualmente al menos tres casos por cada una de las ciudades que se ubican en esta parte geográfica.	TICS	Personal directivo, Personal especializado en MKT y colaboradores	Equipos	Capital propio
	OCP2.3	Al año 2020, establecer al menos cinco alianzas estratégicas con empresas afines o complementarias a la actividad empresarial de la empresa que se ubiquen en la zona norte del Perú.	TICS	Personal directivo	Oficinas y equipos	Capital propio
OLP3	Incrementar la cartera de clientes a un régimen de 5,0 % anual en los próximos 4 años.					
	OCP3.1	Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital.	Internet y TICS	Personal especializado en MKT	Oficinas y equipos	Capital propio
	OCP3.2	Incentivar la formalización de la actividad empresarial y la importancia de contar con asesoría legal empresarial mediante la organización de un evento anual, con miras a que contraten los servicios de la empresa.	Internet y TICS	Personal especializado	Local para evento	Capital propio y auspicios
	OCP3.3	Al año 2020, identificar al menos tres nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad.	Internet y TICS	Personal especializado en MKT	Oficinas y equipos	Capital propio
OLP4	Promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica en los procesos legales.					
	OCP4.1	Contratar los servicios de un especialista en sistemas informáticos.	Internet	Personal directivo	Oficinas y equipos	Capital propio
	OCP4.2	Implementar un software informático que facilite el acceso a la búsqueda y seguimiento de la situación real de los casos atendidos.	TICS	Personal especializado	Oficinas y equipos	Capital propio
	OCP4.3	Implementar una plataforma virtual que facilite la interacción con clientes que se encuentran en un lugar distante.	Internet y TICS	Personal especializado	Oficinas y equipos	Capital propio
OLP5	Al 2021, destinar hasta un 1,5 % de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 30 % de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento.					
	OCP5.1	Establecer por lo menos 12 capacitaciones anualmente orientadas a las actividades que realizan y a mejorar la cultura empresarial.	TICS	Personal especializado	Oficinas y equipos	Capital propio
	OCP5.2	Efectivizar el reconocimiento a los colaboradores.	TICS	Personal directivo	Oficinas y equipos	Capital propio
	OCP5.3	Establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño laboral mostrado y la capacidad de resolución de problemas que demuestren.	TICS	Personal especializado	Oficinas y equipos	Capital propio
	OCP5.4	Al cierre del tercer trimestre del 2019 compartir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.	TICS	Personal directivo	Oficinas y equipos	Capital propio

Fuente: Elaboración propia

4.1.8. Verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados SAC

El plan estratégico es dinámico y relaciona constantemente a las áreas y personas de la organización, por lo que el control debe servir de una retroalimentación permanente. Este se realizará desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2013).

En este apartado se sustenta el logro de la Misión y Visión, bajo mecanismos de seguimiento y control a través del Tablero de Control Balanceado. Esta es una herramienta que permite a las empresas hacer un enlace entre los objetivos y la estrategia con el desempeño y logros parciales y finales, a través de cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

4.1.8.1. Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera se tienen dos objetivos a corto plazo con los que se pretende mejorar la rentabilidad de la empresa los cuales son: (a) al 2021, reducir el índice de morosidad al 7,0 %; y (b) revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento e incluir cláusulas de contingencias.

4.1.8.2. Perspectiva del cliente

El indicador principal es la percepción de los clientes, en el cual se establece 4 objetivos a corto plazo en el que se considera todo lo correspondiente a participación de mercado: clientes actuales y nuevos clientes, incluyendo captación de los mismos, retención, su satisfacción y rentabilidad para la empresa y son: (a) Ingresar al mercado empresarial del norte del país (Trujillo, Chiclayo y Tumbes) atendiendo al menos tres casos por cada una de las ciudades que se ubican en esta parte geográfica, (b) al año 2020, establecer al menos cinco alianzas estratégicas con empresas afines o complementarias a la actividad empresarial de la empresa que se ubiquen en la zona norte del Perú, (c) Incentivar la formalización de la actividad empresarial y la importancia de contar con asesoría legal empresarial mediante la organización de un evento anual, con miras a que contraten los servicios de la empresa; y (d) Al año 2020, identificar al menos tres nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad.

4.1.8.3. Perspectiva de procesos

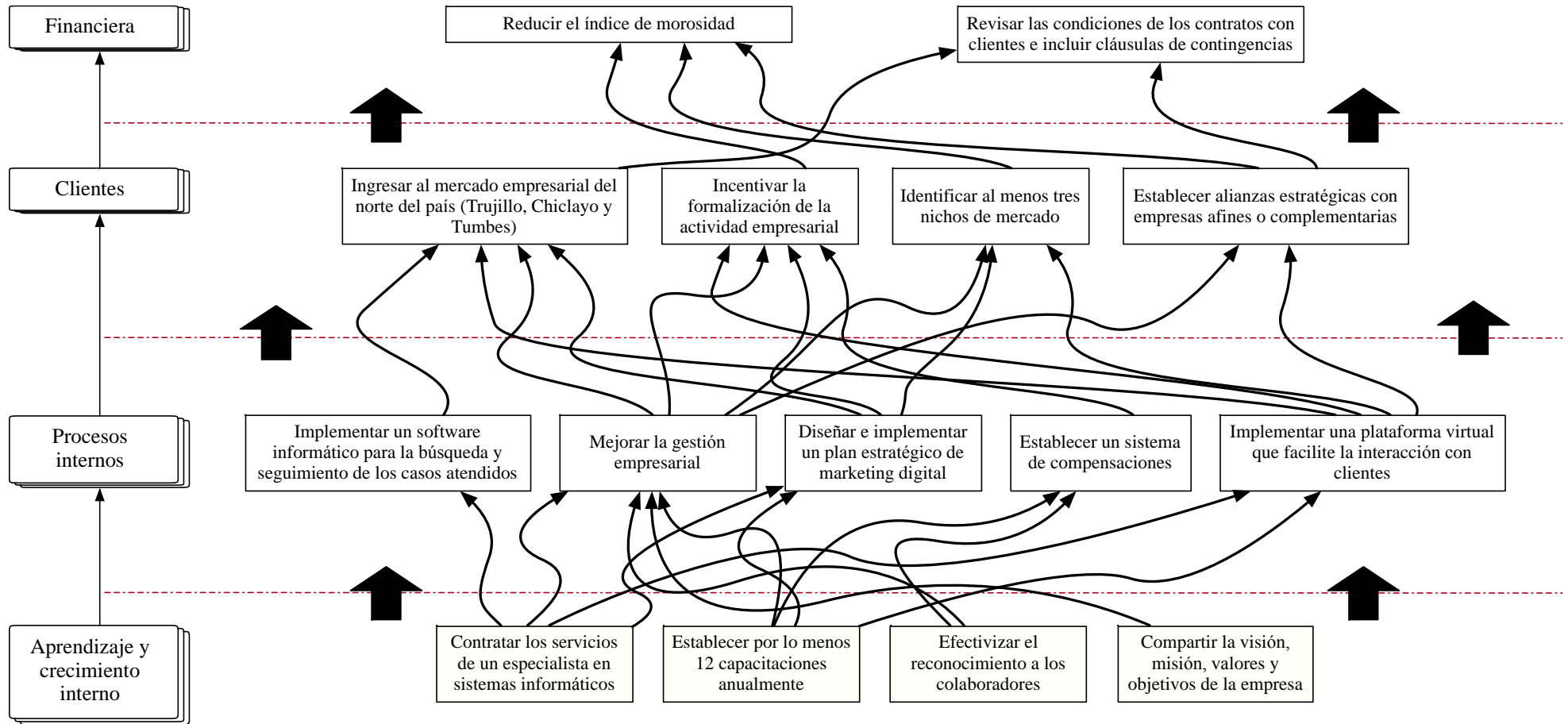
En la perspectiva de procesos se tiene el mayor volumen de objetivos a corto plazo, (a) mejorar la gestión empresarial de Montes Delgado Abogados SAC, (b) diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital, (c) implementar un software informático que facilite el acceso a la búsqueda y seguimiento de la situación real de los casos atendidos, (d) implementar una plataforma virtual que facilite la interacción con clientes que se encuentran en un lugar distante, (e) establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño laboral mostrado y la capacidad de resolución de problemas que demuestren.

4.1.8.4. Perspectiva de aprendizaje interno

En la perspectiva de aprendizaje interno se tiene cuatro objetivos a corto plazo para acompañar la estrategia y el logro de la Visión, que es ser líder en el mercado brindando servicios de asesoría legal a empresas de todo el norte del país. Los pilares bajo los cuales se busca llegar a la Visión y a la Misión son: (a) Contratar los servicios de un especialista en sistemas informáticos, (b) establecer por lo menos 12 capacitaciones anualmente orientadas a las actividades que realizan y a mejorar la cultura empresarial, (c) efectivizar el reconocimiento a los colaboradores; y (d) al cierre del tercer trimestre del 2019 compartir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

4.1.8.5. Mapa estratégico

Figura 4.6. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

4.1.8.6. Tablero de control

Tabla 4.50. Tablero de control

OCP	Perspectiva Financiera	Indicador	Unidad
OCP1.1	Al 2021, reducir el índice de morosidad al 7,0 %.	Índice de morosidad	%
OCP1.3	Revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento e incluir cláusulas de contingencias.	Número de contratos revisados	Número
OCP	Perspectiva Clientes	Indicador	Unidad
OCP2.2	Ingresar al mercado empresarial del norte del país (Trujillo, Chiclayo y Tumbes) atendiendo anualmente al menos tres casos por cada una de las ciudades que se ubican en esta parte geográfica.	Número de casos atendidos en las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Tumbes	Número
OCP2.3	Al año 2020, establecer al menos cinco alianzas estratégicas con empresas afines o complementarias a la actividad empresarial de la empresa que se ubiquen en la zona norte del Perú.	Número de alianzas estratégicas concretadas	Número
OCP3.2	Incentivar la formalización de la actividad empresarial y la importancia de contar con asesoría legal empresarial mediante la organización de un evento anual, con miras a que contraten los servicios de la empresa.	Realización el evento anual	Si/ No
OCP3.3	Al año 2020, identificar al menos tres nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad.	Número de nichos de mercado identificados	Número
OCP	Perspectiva Procesos Internos	Indicador	Unidad
OCP2.1	Mejorar la gestión empresarial de Montes Delgado Abogados SAC.	Plan estratégico propuesto	Si/ No
OCP3.1	Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital.	Plan de marketing propuesto	Si/ No
OCP4.2	Implementar un software informático que facilite el acceso a la búsqueda y seguimiento de la situación real de los casos atendidos.	Implementación del software	Si/ No
OCP4.3	Implementar una plataforma virtual que facilite la interacción con clientes que se encuentran en un lugar distante.	Implementación de la plataforma	Si/ No
OCP5.3	Establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño laboral mostrado y la capacidad de resolución de problemas que demuestren.	Implementación del sistema de compensaciones	Si/ No
OCP	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento interno	Indicador	Unidad
OCP4.1	Contratar los servicios de un especialista en sistemas informáticos.	Contratación de especialista	Si/ No
OCP5.1	Establecer por lo menos 12 capacitaciones anualmente orientadas a las actividades que realizan y a mejorar la cultura empresarial.	Número de capacitaciones	Número
OCP5.2	Efectivizar el reconocimiento a los colaboradores.	Acciones de reconocimiento y número de colaboradores reconocidos	Número
OCP5.4	Al cierre del tercer trimestre del 2019 compartir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.	Socialización de la filosofía de la empresa	Si/ No

Fuente: Elaboración propia

4.2. DISCUSIÓN

El resultado más resaltante de la presente investigación es el diseño del “Plan Estratégico para Montes Delgado Abogados SAC”, el cual está compuesto por cinco objetivos de largo plazo: (a) al año 2020, mejorar en un 3,0 % la rentabilidad de la empresa, (b) incrementar la cartera de clientes a un régimen de 5,0 % anual en los próximos 4 años, al 2021, (c) destinar hasta un 1,5 % de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 30 % de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento, (d) lograr, en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 5 empresas de asesoría legal empresarial nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante mayor participación de mercado y promover y (e) desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica en los procesos legales.

Este resultado tiene similitudes con los hallazgos de Gonzáles (2016), en cuyo estudio se estableció que el plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría se oriente en 5 objetivos estratégicos funcionales que intentan hacer sentir a los trabajadores: seguridad en cuanto a la estabilidad laboral; económica (el salario); confianza en el crecimiento laboral (ascensos); reconocimiento por el trabajo bien hecho y la autorrealización.

Además, presentan similitudes con los resultados obtenidos por Zárate (2012), en cuyo estudio, el plan estratégico se orientó a los objetivos estratégicos: (a) facilitar la toma de decisiones, y proporcionar las herramientas y directrices que permitan a la empresa proyectarse hacia el futuro de una manera planificada y organizada, (b) contar con una correcta estructura organizacional y procesos bien definidos que permitan cumplir con los objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes, (c) cumplir con los requerimientos de los Organismos de Control, (d) contar con un historial de los casos legales, para agilizar su seguimiento, (e) mejorar la situación económica de la empresa, procurando obtener un crecimiento en la producción de servicios, (f) cambian la idiosincrasia de los clientes, con relación al manejo de los procesos legales sobre otros medios ilícitos, (g) aplacar la inseguridad jurídica y la incidencia del Estado en la Función Judicial y (h) contar con personal capacitado y con experiencia, para desarrollar las actividades de manera eficiente, sin errores.

Lo descrito anteriormente corrobora la teoría propuesta por David (2013), quien refiere que el planeamiento estratégico permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino.

Continuando con los resultados obtenidos se tiene que el ambiente externo a la empresa presenta condiciones favorables debido principalmente al fortalecimiento de la actividad empresarial en el país, existe un adecuado marco legal como refiere Arévalo (2018), el cual regula las condiciones del mercado, asegurando una competencia justa.

Además, de la creación del nuevo régimen tributario “Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada” el cual significa un impulso a la formalización de empresas que cuentan con estas características, en capital y número de socios, que no se encontraba previsto en los regímenes anteriores (El Peruano, 2018). En esta misma línea se encuentra la creación del Fondo Crecer, significando una reducción en el costo del financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Respecto a las proyecciones económicas realizadas se tiene que las condiciones económicas del país en relación a las economías de la región son favorables, es cierto que ha existido una desaceleración en el crecimiento del país, sin embargo, este se ha mantenido estable por el repunte de los precios de las materias primas (Banco Mundial, 2018). Finalmente, según la información recogida sobre las condiciones sociodemográficas de la actividad empresarial en el país y tal como consigna en 2018, INEI en su último reporte trimestral existe una tendencia en formalizar la actividad de las unidades económicas del país.

Estos hallazgos presentan semejanzas con los obtenidos por Zárate (2012), en cuyo estudio, los factores económicos representan una oportunidad para la empresa, pues reflejan un mayor desempeño de las compañías creando la necesidad de asesoría legal.

Con relación a los factores políticos y legales se determinó que la reorganización de la función judicial y las reformas al código penal son positivas para la empresa porque garantizan una administración de justicia actualizada, organizada y con mayor tecnología, facilitando el trabajo de los funcionarios de la empresa.

Por otro lado, la falta de independencia de las funciones del Estado representa una amenaza para el desarrollo de los procesos judiciales, por la imparcialidad de los jueces al resolver las causas legales.

También, presenta semejanzas con los hallazgos de Pérez, Arque, Palomino y Romainville (2016), donde el análisis externo realizado, ha determinado un entorno favorable fundamentalmente debido a la estabilidad política del país y adecuado manejo de la política monetaria y fiscal, programas del gobierno para el acceso a una vivienda, mejora de la actividad económica por el incremento de la inversión pública en infraestructura, participación del sector construcción en el crecimiento del PBI nacional, incremento de demanda de viviendas debido al incremento de salarios de los ciudadanos, crecimiento demográfico, niveles socioeconómicos C y D representan el mayor porcentaje de demanda de vivienda en la Región Cusco.

Lo descrito anteriormente corrobora la literatura propuesta por D'Alessio (2013), quien afirma que “la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma”.

En relación con el análisis competitivo de Montes Delgado Abogados SAC, la Matriz de Perfil Competitivo cuenta con 12 Factores Críticos de Éxito (FCE), producto de la evaluación realizada, ha obtenido un puntaje de 3,20. Se desprende que diez factores son adecuados y dos factores se deben reforzar. Los factores para reforzar son: (a) direccionamiento y gestión administrativa y (b) personal capacitado y especializado. El puntaje alcanzado por Montes Delgado Abogados SAC lo posiciona en el segundo lugar, siendo superado únicamente por Estudio Muñoz. Identificando entre los factores más importantes: (a) alianzas estratégicas, (b) localización estratégica, (c) competitividad en precios y (d) Infraestructura y uso de tecnología de información.

Estos hallazgos presentan similitudes con los obtenidos por Pérez, Arque, Palomino y Romainville (2016), donde el análisis competitivo de la empresa permitió identificar 10 factores clave de éxito, que son los más importantes para competir en la industria de la construcción, entre los que se encuentran: posicionamiento en el mercado, control de costos de producción, y desarrollo de producto.

Por el contrario, presenta diferencias con los hallazgos obtenidos por Niño, Rueda, Galvis y Villamil (2015), en cuyo estudio la matriz de perfil competitivo; AC&C SAS obtiene una valoración media en atractividad y medio-baja en competitividad dentro del mercado; por su condición de nuevo competidor y participación en un solo segmento del mercado, enfocando su estrategia a abrir nuevos nichos y participar más activamente en el sector; para lograr productividad; y poder desarrollar mejor rentabilidad.

Lo descrito anteriormente corrobora la literatura propuesta por D'Alessio (2013), quien afirma que la estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes.

Respecto al análisis interno de Montes Delgado Abogados SAC se ha identificado que el gerente general tiene gran experiencia en el medio (profesional del derecho), constituyendo una fortaleza en lo que se refiere a competitividad; puesto que sus conocimientos, sumados a su experiencia, permiten guiar el trabajo de los abogados. La empresa, cuenta con alianzas estratégicas con un estudio contable en la ciudad de Chiclayo que es el estudio Reynoso, además, tiene formalizadas alianzas estratégicas con profesionales contadores de la región.

Se ha podido identificar que una de las fortalezas que tiene la empresa es la ubicación, ya que está localizada en una de las zonas de la ciudad donde mayor cantidad de empresas desarrollan sus actividades (intersección de la Av. Ramón Mujica con Av. Andres Avelino Caceres), encontrándose en sus alrededores, bancos, universidades, restaurantes, hoteles, entre otros, convirtiendo la zona en un lugar transitado y de fácil acceso, para el traslado de los abogados a las diferentes instituciones.

La empresa no cuenta con el área de contabilidad y finanzas formalmente estructuradas, los servicios de contabilidad son subcontratados, la administradora registra y organiza la información y el contador se limita a chequear dicha información para proceder con el pago de impuestos y demás obligaciones tributarias.

No obstante, la administración carece de herramientas administrativas que permita orientar los esfuerzos organizacionales, procurando el logro de los objetivos propuestos, existe una inadecuada planificación, puesto que no están establecidos claramente los objetivos; los colaboradores no han recibido capacitación y por tanto desconocen la visión de la empresa.

La capacidad financiera de la empresa está sujeta a la captación de nuevos clientes y a sostenimiento de la cartera de clientes con la que actualmente cuenta. El reporte de morosidad muestra que entre los años 2018 y 2017 existió un incremento exponencial de este monto debido al impacto que tuvo el evento climatológico denominado Niño Costero que afectó seriamente las instalaciones de la empresa, así como de las repercusiones que tuvo este en la actividad comercial de la mayoría de los clientes de Montes Delgado Abogados SAC.

La empresa no cuenta con el área de recursos humanos formalmente estructurada, esta se encuentra a cargo de la responsable del área administrativa, encargada de la planificación, selección y de la administración del personal, trabaja en conjunto con el área derecho laboral encargados de la elaboración de contratos y temas legales que pudieran presentarse con el personal.

El personal administrativo carece de un programa contable que permita un adecuado control de los recursos con los que cuenta la empresa, actualmente dichos registros se llevan a través de softwares comerciales (Microsoft Office). Finalmente, es necesario precisar que la empresa carece de un sistema informático que permita realizar un seguimiento y control de los casos legales.

El análisis AMOFHIT realizado, ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas permiten a Montes Delgado Abogados SAC tener una reacción mínima frente a sus debilidades, son 21 factores determinantes de éxito, siete de los cuales son fortalezas y nueve son debilidades obteniendo un valor de ponderación de 2,61, lo que indica que se encuentra por encima del promedio.

Estos hallazgos presentan diferencias frente a los obtenidos por Pérez, Arque, Palomino y Romainville (2016), donde el análisis interno, permitió identificar que cuenta con nueve fortalezas, entre las que destacan: toma de decisiones de manera mancomunada, personal directivo permanentemente capacitado, buena segmentación de mercado, y adecuada estructura de costos directos, lo que va a permitir a FCyC S. R. L. adecuarse a las necesidades cambiantes del sector. Finalmente, se definieron siete debilidades, entre las que destacan: falta de posicionamiento en mercado, falta de investigación de mercados, y alto grado de gastos administrativos; aspectos que FCyC S. R. L. va a fortalecer mejorando su posicionamiento en el mercado, logrando un incremento de ventas y disminuyendo sus costos de venta.

Por el contrario presenta similitudes con el estudio realizado por Zárate (2012), en cuyo estudio se pudo conocer que el consultorio jurídico Aguilar Torres S.A. no cuenta con una estructura organizacional que le permita optimizar sus recursos, y generar resultados positivos; no cuenta con una correcta división del trabajo, no se han determinado la responsabilidad que le competen a cada uno de los funcionarios ni la relación entre las diferentes unidades administrativas. La empresa no tiene definida una propuesta de valor que mantenga y atraiga a los clientes, pues no están establecidos los procesos y procedimientos que guíen las actividades y así contar con un mejor control y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lo descrito anteriormente corrobora la literatura propuesta por D'Alessio (2013), quien afirma que el diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente).

Finalmente, el análisis de opciones estratégicas permitió identificar que las principales deficiencias de Montes Delgado Abogados SAC son: contar con índices de morosidad, falta de conocimiento técnico profesional de los colaboradores, ausencia de TICs en los procesos de la empresa, la escasa retención del capital humano y la necesidad de incursionar en nuevos mercados, estableciendo cinco objetivos de largo plazo (OLP) y quince objetivos de corto plazo (OCP). Asimismo, de acuerdo a la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) Montes Delgado Abogados SAC se encuentra en una "Postura Agresiva" definida por una aceptable fortaleza financiera (FF) y una alta fortaleza de la industria (FI), postura típica en una industria atractiva y presenta dificultades para gestionar y administrar los recursos financieros de la empresa. Asimismo, la empresa desarrolla su actividad empresarial en un entorno que ofrece condiciones estables. Finalmente, se puede afirmar que la empresa goza de ventajas competitivas, que puede proteger con su fortaleza financiera.

Para ello es necesario cumplir de forma ordenada y secuencial en la perspectiva aprendizaje y crecimiento interno: contratar los servicios de un especialista en sistemas informáticos, establecer por lo menos doce capacitaciones anualmente orientadas a las actividades que realizan y a mejorar la cultura empresarial, efectivizar el reconocimiento a los colaboradores y al cierre del tercer trimestre del 2019 compartir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

Luego de cumplir con ello se debe cumplir con lo propuesto en la perspectiva de procesos internos en donde se requiere: mejorar la gestión empresarial, diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital, implementar un software informático que facilite el acceso a la búsqueda y seguimiento de la situación real de los casos atendidos, implementar una plataforma virtual que facilite la interacción con clientes que se encuentran en un lugar distante y establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño laboral mostrado y la capacidad de resolución de problemas que demuestren.

Posteriormente se debe cumplir con la propuesta efectuada dentro de la perspectiva clientes en donde se debe: ingresar al mercado empresarial del norte del país (Trujillo, Chiclayo y Tumbes) atendiendo anualmente al menos tres casos por cada una de las ciudades que se ubican en esta parte geográfica, al año 2020, establecer al menos cinco alianzas estratégicas con empresas afines o complementarias a la actividad empresarial de la empresa que se ubiquen en la zona norte del Perú, incentivar la formalización de la actividad empresarial y la importancia de contar con asesoría legal empresarial mediante la organización de un evento anual, con miras a que contraten los servicios de la empresa y al año 2020, identificar al menos tres nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad.

Finalmente, y en cumplimiento del mapa estratégico (ver Figura 4.6) se debe tomar en cuenta la perspectiva financiera mediante la cual se deberá: al 2021, reducir el índice de morosidad al 7,0 % y revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento e incluir cláusulas de contingencias.

Estos hallazgos presentan semejanzas con los obtenidos por Pérez, Arque, Palomino y Romainville (2016), en cuya calificación de los factores determinantes del éxito referido a la industria y a la organización, se obtuvo que FCyC S. R. L. se ubica en el cuadrante de postura estratégica agresiva, que representa: (a) alta fortaleza financiera (FF), (b) alta fortaleza de la industria (FI), (c) una adecuada ventaja competitiva (VC), y (d) una aceptable estabilidad del entorno (EE). Para ello se retuvieron siete estrategias internas específicas: incursionar en ejecución de obras de infraestructura pública y privada; ingresar con proyectos a los segmentos A y B; aplicar la calidad total y servicio posventa; adoptar tecnología de punta de construcción; consorciarse con empresas constructoras con

experiencia y respaldo financiero; optimizar el uso de recurso humano; y gestionar la marca, imagen y reputación institucional enfocada en preservar y cuidar la relación con los stakeholders).

Además, presentan similitudes con los resultados obtenidos por Zárate (2012), donde para la perspectiva de aprendizaje se propuso: establecer programas de capacitación de acuerdo con necesidades del personal y los objetivos de la empresa, realizar charlas de motivación, ofrecer al personal oportunidad de hacer carrera, implementar un software mediante el cual se lleve el registro y seguimiento de los casos y fomentar el trabajo en equipo, orientar los esfuerzos hacia la generación de valor agregado promover un ambiente de respeto y cordialidad. Asimismo, en la perspectiva interna las propuestas fueron: implementar el plan estratégico, establecer la estructura organizacional de la empresa y levantar, documentar y difundir sus procesos y políticas, incrementar el valor del cliente, implementar un plan de marketing y actuar con responsabilidad social. Además, dentro de la perspectiva de valor para el cliente se propuso: atención personalizada, incrementar el valor del cliente y tarifa por honorarios profesionales dentro del mercado. Finalmente, dentro de la perspectiva financiera estableció: obtener un rendimiento económico que permita solventar la visión de la empresa.

Lo descrito anteriormente corrobora la literatura propuesta por D'Alessio (2013), quien afirma que “el plan estratégico es dinámico y relaciona constantemente a las áreas y personas de la organización, por lo que el control debe servir de una retroalimentación permanente. Este se realizará desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera”.

CONCLUSIONES

La conclusión más resaltante de la presente investigación es la elaboración de un plan estratégico, que sirva como herramienta de dirección y gestión para Montes Delgado Abogados SAC, pudiéndose establecer que:

1. Para el direccionamiento estratégico más adecuado se han formulado la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). Montes Delgado Abogados SAC, se encuentra en una “Postura Agresiva” definida por una aceptable fortaleza financiera (FF) y una alta fortaleza de la industria (FI), postura típica en una industria atractiva y presenta dificultades para gestionar y administrar los recursos financieros de la empresa. Asimismo, la empresa desarrolla su actividad empresarial en un entorno que ofrece condiciones estables. Finalmente, se puede afirmar que la empresa goza de ventajas competitivas, que puede proteger con su fortaleza financiera. Los esfuerzos de la empresa deberán estar orientados en mejorar la capacidad de gestión, respecto a los índices de morosidad que se aprecian y aprovechar las iniciativas impulsadas desde el gobierno central para la formalización de empresas, quienes en un futuro podrán formar parte de la cartera de clientes de Montes Delgado Abogados SAC.

Cumpliendo con el objetivo específico número uno, el cual fue determinar las oportunidades y amenazas de la evaluación externa de Montes Delgado Abogados SAC se puede establecer que:

1. El análisis externo PESTEC de Montes Delgado Abogados SAC, presenta condiciones favorables, debido principalmente al fortalecimiento de la actividad empresarial en el país, en La Ley Marco de los Organismos Reguladores de la Inversión Privada, existe un adecuado marco legal que establecen políticas favorables para que regulen las condiciones del mercado, asegurando una competencia justa.
2. Además, de la creación del nuevo régimen tributario “Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada” el cual significa un impulso a la formalización de empresas que cuentan con estas características, en capital y número de socios, que no se encontraba previsto en los regímenes anteriores (El Peruano, 2018). En esta misma línea se encuentra la creación del Fondo Crecer, significando una reducción en el costo del financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Generando políticas favorables para la creación de nuevas empresas.
3. Respecto a las proyecciones económicas realizadas se tiene que las condiciones económicas del país en relación con las economías de la región son favorables, es cierto que ha existido una desaceleración en el crecimiento del país, sin embargo, este se ha mantenido estable por el repunte de los precios de las materias primas (Banco Mundial, 2018). Finalmente, según la información recogida sobre las condiciones sociodemográficas de la actividad empresarial en el país y tal como consigna en 2018, INEI en su último reporte trimestral existe una tendencia en formalizar la actividad de las unidades económicas del país.
4. Los factores económicos representan una oportunidad para la empresa, pues reflejan un mayor desempeño de las compañías creando la necesidad de asesoría legal. Con relación a los factores políticos y legales se determinó que la reorganización de la función judicial y las reformas al código penal son positivas para la empresa porque garantizan una administración de justicia actualizada, organizada y con mayor tecnología, facilitando el trabajo de los funcionarios de la empresa.
5. Finalmente, la falta de independencia de las Funciones del Estado representa una amenaza para el desarrollo de los procesos judiciales, por la imparcialidad de los jueces al resolver las causas legales. Con relación a los procesos legales se determinó que las instituciones públicas ralentizan los procedimientos administrativos y judiciales generando desconfianza e incertidumbre que afecta al sector empresarial.

De acuerdo con el objetivo específico número dos, el cual fue establecer la intensidad de las fuerzas competitivas de Montes Delgado Abogados SAC:

1. El análisis competitivo de Montes Delgado Abogados SAC, en la Matriz de Perfil Competitivo cuenta con 12 Factores Críticos de Éxito (FCE), producto de la evaluación realizada, ha obtenido un puntaje de 3,20. Se desprende que diez factores son adecuados y dos factores se deben reforzar. Los factores para reforzar son: (a) direccionamiento y gestión administrativa y (b) personal capacitado y especializado. El puntaje alcanzado por Montes Delgado Abogados SAC lo posiciona en el segundo lugar, siendo superado únicamente por Estudio Muñiz. Identificando entre los factores más importantes: (a) alianzas estratégicas, (b) localización estratégica, (c) competitividad en precios, (d) Infraestructura y uso de tecnología de información y (e) promoción en asesoría legal.
2. El puntaje alcanzado por Montes Delgado Abogados SAC lo posiciona en el segundo lugar, siendo superado únicamente por Estudio Muñiz. El direccionamiento estratégico que permita orientar de una manera mucho más eficiente los recursos de la empresa y la capacitación constante de quienes integran la organización son criterios sobre los cuales se deben emprender medidas.
3. El estudio realizado muestra que la cartera de clientes es muy variada y son empresas con presencia en toda la costa norte de país (Piura, Chiclayo y Trujillo). Se dedican a las diferentes actividades económicas como, agroindustriales, pesqueras, constructoras, hotelería, ganadería, avícolas, transportes, instituciones de enseñanza superior, centros médicos, entre otros tipos de servicios. Los temas más frecuentes que asesoran son temas laborales, de seguridad y salud en el trabajo y temas tributarios y los honorarios que se fijan por el servicio prestado dependen de la capacidad adquisitiva del cliente y de la carga laboral de Montes Delgado Abogados SAC. Los clientes que mayor beneficio económico le significa a Montes Delgado Abogados son empresas dedicadas a la industria pesquera, que se encuentran ubicadas en el segundo puerto más importante del Perú, Paita las cuales procesan productos hidrobiológicos comercializados en mercados nacionales y extranjeros.
4. Montes Delgado Abogados SAC es una empresa de servicios, cuenta con proveedores que proporcionan materiales como: útiles de oficina y limpieza; asimismo, contrata servicios: en telecomunicaciones, alquiler por las instalaciones que ocupa; finalmente, uno de los proveedores más representativo son empresas editoriales que facilitan material bibliográfico de apoyo en temas legales, necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.
5. La empresa Montes Delgado Abogados, tiene un bajo nivel de sustitutos. Siendo el Perú un país donde impera la informalidad, los empresarios locales, llevados por el empirismo suelen acudir a profesionales que tienen una formación limitada en temas de derecho empresarial y que ofertan poder solucionar sus problemas jurídicos, siendo estos profesionales por quienes se sustituye un servicio profesional que atienda sus inquietudes de manera integral. Estos profesionales pudieran o no brindar una solución a su problema legal a cambio de una retribución económica.
6. La formalización de otros estudios jurídicos que se dediquen a la asesoría integral de empresas es sumamente complejo, para hacerlo es necesario contar con la debida experiencia en el mercado legal, es necesario contar con profesionales de experiencia y gran reputación en el medio. Dicha experiencia e imagen es consecuencia de los logros obtenidos, el tiempo de permanencia en el mercado, la satisfacción que ello genera en los clientes la cual es muy valorada por ellos, imagen que proyectan a sus clientes, quienes son empresas con gran data en la zona norte del Perú (Piura, Chiclayo y Trujillo).
7. Existe un elevado número de competidores con las mismas características en el sector que MD Abogados, lo que le significa a la empresa un entorno competitivo y dinámico. Mediante el estudio realizado se pudo identificar a dos empresas que desde la perspectiva de los

clientes, proveedores y colaboradores son consideradas competidores directos (Estudio Muñiz, Ramirez, Perez - Taiman & Olaya Piura SCRL y Estudio Rivera Abogados), en ambos casos se trata de empresas que son reconocidas en el medio, cuyo precio del servicio que brindan se fija en función al precio de mercado.

En relación con el objetivo específico número tres el cual fue determinar las fortalezas y debilidades de la evaluación interna de Montes Delgado Abogados SAC:

1. Respecto al análisis interno AMOFHIT de Montes Delgado Abogados SAC, ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas permiten a la empresa tener una reacción mínima frente a sus debilidades, son 16 factores determinantes de éxito, siete de los cuales son fortalezas y nueve son debilidades obteniendo un valor de ponderación de 2,61, lo que indica que se encuentra mínimamente por encima del promedio.
2. Se ha identificado que el gerente general tiene gran experiencia en el medio (profesional del derecho), constituyendo una fortaleza en lo que se refiere a competitividad; puesto que sus conocimientos, sumados a su experiencia, permiten guiar el trabajo de los abogados. La empresa, cuenta con alianzas estratégicas con un estudio contable en la ciudad de Chiclayo que es el estudio Reynoso, además, tiene formalizadas alianzas estratégicas con profesionales contadores de la región.
3. Asimismo, una de las fortalezas que tiene la empresa es la ubicación, ya que se encuentra localizada en una de las zonas de la ciudad donde mayor cantidad de empresas desarrollan sus actividades (intersección de la Av. Ramón Mujica con Av. Andres Avelino Caceres), encontrándose en sus alrededores, bancos, universidades, restaurantes, hoteles, entre otros, convirtiendo la zona en un lugar transitado y de fácil acceso, para el traslado de los abogados a las diferentes instituciones.
4. La empresa no cuenta con el área de contabilidad y finanzas formalmente estructuradas, los servicios de contabilidad son subcontratados, la administradora registra y organiza la información y el contador se limita a chequear dicha información para proceder con el pago de impuestos y demás obligaciones tributarias.
5. No obstante la administración carece de herramientas administrativas que permita orientar los esfuerzos organizacionales, procurando el logro de los objetivos propuestos, existe una inadecuada planificación, puesto que no están establecidos claramente los objetivos; los colaboradores no ha recibido capacitación y por tanto desconocen la visión de la empresa.
6. La capacidad financiera de la empresa está sujeta a la captación de nuevos clientes y a sostenimiento de la cartera de clientes con la que actualmente cuenta. El reporte de morosidad muestra que entre los años 2018 y 2017 existió un incremento exponencial de este monto debido al impacto que tuvo el evento climatológico denominado Niño Costero que afectó seriamente las instalaciones de la empresa, así como de las repercusiones que tuvo este en la actividad comercial de la mayoría de clientes de Montes Delgado Abogados SAC.
7. Además, no cuenta con el área de recursos humanos formalmente estructurada, esta se encuentra a cargo de la responsable del área administrativa, encargada de la planificación, selección y de la administración del personal, trabaja en conjunto con el área derecho laboral encargados de la elaboración de contratos y temas legales que pudieran presentarse con el personal.
8. El personal administrativo carece de un programa contable que permita un adecuado control de los recursos con los que cuenta la empresa, actualmente dichos registros se llevan a través de softwares comerciales (Microsoft Office). Finalmente, es necesario precisar que la empresa carece de un sistema informático que permita realizar un seguimiento y control de los casos legales.

Cumpliendo con el objetivo específico número cuatro, el cual consistió en proponer las opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados SAC:

1. El análisis de opciones estratégicas permitió identificar los principales intereses organizacionales de Montes Delgado Abogados SAC los cuales son: (a) reducir la morosidad, (b) mejorar el posicionamiento en el mercado, (c) mejorar el conocimiento técnico profesional de los colaboradores, (d) mantener e incrementar la cartera de clientes, (e) expansión de la actividad empresarial en el norte del Perú, (f) aplicar TICs en los procesos de la empresa y (g) retención del capital humano, para ello se establecerán las estrategias a largo plazo son: (a) al año 2020, mejorar en un 3,0 % la rentabilidad de la empresa, (b) incrementar la cartera de clientes a un régimen de 5,0 % anual en los próximos 4 años, (c) al 2021, destinar hasta un 1,5 % de las utilidades netas en cursos y talleres de capacitación para el personal, alcanzando un objetivo anual de 30 % de colaboradores capacitados para mejorar las competencias y aumentar la retención del talento, (d) lograr, en los próximos 5 años, estar en el grupo de las 5 empresas de asesoría legal empresarial nacionales más importantes, para lo cual debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo, que nos permita una constante y mayor participación de mercado y (e) promover y desarrollar una alta especialización e innovación tecnológica en los procesos legales. Estos objetivos tienen su fundamento en el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.

Cumpliendo con el objetivo específico número cinco, el cual fue determinar el direccionamiento estratégico más adecuado para Montes Delgado Abogados SAC se puede establecer que:

1. La Matriz FODA de Montes Delgado Abogados SAC, se identificaron ocho oportunidades, diez fortalezas, seis amenazas y once debilidades, estas se emparejaron para llegar a plantear las nueve estrategias específicas que estén compuestas de los factores que evidencian potencial de éxito como son: (a) promover la presencia de la empresa en la zona norte del Perú, (b) fortalecer alianzas estratégicas con estudios contables, empresas de soporte tecnológico, (c) busca nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad, (d) diseñar un plan estratégico de marketing, (e) realizar auditorías de gestión que le permitan a la gerencia tomar medidas correctoras cuando se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados alcanzados, (f) revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento, e incluir cláusulas de contingencia, (g) diseñar un plan de contingencia que permita mitigar los daños ocasionados por desastres naturales al patrimonio de la empresa, (h) desarrollar e implementar programas de capacitación para el desarrollo de las siguientes actividades: legal, financiera, tributaria y de especialización de nuevo portafolio y (i) implementar un software mediante el cual se pueda llevar un registro y control de los casos legales.

Cumpliendo con el objetivo específico número seis, el cual fue establecer las acciones que permitirán la implementación de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados SAC, se puede establecer que:

1. Para implementar la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados SAC, se estableció quince objetivos a corto plazo son: (a) al 2021, reducir el índice de morosidad al 7,0 %, (b) revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento e incluir cláusulas de contingencias, (c) mejorar la gestión empresarial de Montes Delgado Abogados SAC, (d) ingresar al mercado empresarial del norte del país (Trujillo, Chiclayo y Tumbes) atendiendo anualmente al menos tres casos por cada una de las ciudades que se ubican en esta parte geográfica, (e) al año 2020, establecer al menos cinco alianzas estratégicas con empresas afines o complementarias a la actividad empresarial de la empresa que se ubiquen en la zona norte del Perú, (f) diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital, (g) incentivar la formalización de la actividad empresarial y la importancia de contar con asesoría legal empresarial mediante la organización de un evento anual, con miras a que contraten los servicios de la empresa, (h) al año 2020, identificar al menos tres nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad, (i) contratar los servicios de un especialista en sistemas informáticos, (j) implementar un software

informático que facilite el acceso a la búsqueda y seguimiento de la situación real de los casos atendidos, (k) implementar una plataforma virtual que facilite la interacción con clientes que se encuentran en un lugar distante, (l) establecer por lo menos 12 capacitaciones anualmente orientadas a las actividades que realizan y a mejorar la cultura empresarial, (m) efectivizar el reconocimiento a los colaboradores, (n) establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño laboral mostrado y la capacidad de resolución de problemas que demuestren, (ñ) al cierre del tercer trimestre del 2019 compartir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa. Se estableció los recursos técnicos, humanos, físicos y financieros para el logro de estos objetivos con el fin de implementar el plan estratégico.

De acuerdo al objetivo específico siete, el cual fue proponer las acciones necesarias para realizar la verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados SAC, se estableció que:

1. Para ello es necesario cumplir de forma ordenada y secuencial en la perspectiva aprendizaje y crecimiento interno: contratar los servicios de un especialista en sistemas informáticos, establecer por lo menos doce capacitaciones anualmente orientadas a las actividades que realizan y a mejorar la cultura empresarial, efectivizar el reconocimiento a los colaboradores y al cierre del tercer trimestre del 2019 compartir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.
2. Luego de cumplir con ello se debe cumplir con lo propuesto en la perspectiva de procesos internos en donde se requiere: mejorar la gestión empresarial, diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital, implementar un software informático que facilite el acceso a la búsqueda y seguimiento de la situación real de los casos atendidos, implementar una plataforma virtual que facilite la interacción con clientes que se encuentran en un lugar distante y establecer un sistema de compensaciones en función del desempeño laboral mostrado y la capacidad de resolución de problemas que demuestren.
3. Posteriormente se debe cumplir con la propuesta efectuada dentro de la perspectiva clientes en donde se debe: ingresar al mercado empresarial del norte del país (Trujillo, Chiclayo y Tumbes) atendiendo anualmente al menos tres casos por cada una de las ciudades que se ubican en esta parte geográfica, al año 2020, establecer al menos cinco alianzas estratégicas con empresas afines o complementarias a la actividad empresarial de la empresa que se ubiquen en la zona norte del Perú, incentivar la formalización de la actividad empresarial y la importancia de contar con asesoría legal empresarial mediante la organización de un evento anual, con miras a que contraten los servicios de la empresa y al año 2020, identificar al menos tres nichos de mercado de clientes potenciales que signifiquen una mayor rentabilidad.
4. Finalmente y en cumplimiento del mapa estratégico se debe tomar en cuenta la perspectiva financiera mediante la cual se deberá: al 2021, reducir el índice de morosidad al 7,0 % y revisar las condiciones de los contratos con clientes actuales, para su fortalecimiento e incluir cláusulas de contingencias.

RECOMENDACIONES

Realizar un taller dirigido al personal de las distintas áreas legales con el fin de informar respecto a la situación actual de la empresa en términos financieros, haciéndoles conocedores de la condición contractual de los clientes fijos con los que cuenta la empresa y las dificultades que presenta actualmente, para asegurar una permanencia de estos y por tanto una adecuada liquidez. Motivando su compromiso y participación activa en los esfuerzos propuestos que permitan un idóneo crecimiento y desarrollo empresarial.

Se recomienda realizar periódicamente actividades de socialización internas que permitan comunicar eficientemente la misión, visión, valores organizaciones y objetivos que se esperan alcanzar en un tiempo determinado para garantizar su relevancia y continuidad.

Es necesario sincerar los sueldos percibidos por los colaboradores en función al desempeño laboral mostrado y la capacidad para resolver problemas, asimismo, efectivizar el reconocimiento hacia los colaboradores por el trabajo realizado para garantizar la continuidad del talento humano que contribuya al crecimiento de la empresa.

Se deben realizar capacitaciones en las distintas áreas funcionales de la empresa, brindando los conocimientos técnicos necesarios que propicien el empoderamiento de los colaboradores y motive aportes innovadores en los distintos procesos que realiza actualmente la empresa. Es necesario que en función a la experiencia adquirida hasta el momento y de los conocimientos que se originen en estas jornadas de capacitación se involucren en mejorar el posicionamiento de la empresa para que asegure una adecuado ingreso a nuevos mercados.

Para la implementación del software mediante el cual se pueda llevar un registro, seguimiento y control de los casos legales, es necesaria la participación de la totalidad de colaboradores a fin de que puedan describir adecuadamente las actividades que realizan y sobre las cuales se puedan incorporar las automatizaciones que sugiera la implementación del mismo.

Se recomienda diseñar e implementar un plan estratégico de marketing digital, que permita aumentar los niveles de publicidad que se tienen, teniendo en cuenta que dicha publicidad debe generar impacto positivo en el público objetivo, para ello es imprescindible hacer uso de las redes sociales asegurando un mejor y mayor alcance a la información que se quiere dar a conocer. Las estrategias de segmentación de mercado y estrategias de geolocalización son necesarias para comunicar eficientemente los beneficios que conlleva contratar servicios de asesoría legal empresarial.

Propiciar nuevas alianzas estratégicas con empresas afines y complementarias que garanticen brindar un mejor servicio posibilitando trascender a nuevos mercados. Asimismo, se recomienda aprovechar las alianzas estratégicas establecidas con anterioridad, a fin de enriquecer la cartera de clientes de clientes con la que cuenta actualmente la empresa.

Conocer las necesidades y dificultades que tienen los clientes respecto a la actividad empresarial que realizan a fin de proponer acciones complementarias que permitan abordar la problemática desde distintas perspectivas (en el caso de los estudios contables garantizar un adecuado manejo reporte tributario y laboral) generando un mayor entendimiento de las necesidades empresariales que deberán ser abordadas mediante acciones innovadoras y oportunas en salvaguarda de los intereses de los clientes.

Aprovechar la vinculación que se tiene con la Cámara de Comercio de Piura, Lambayeque y La Libertad a fin de propiciar eventos empresariales donde se haga partícipe a los integrantes de Montes Delgado como ponentes, mostrando el conocimiento y manejo en temas legales (seguridad y salud en el trabajo, despidos arbitrarios, societarios y tributarios).

Como recomendación final se propone implementar el plan estratégico diseñado en esta investigación y comunicar a los integrantes de la organización los lineamientos sobre los cuales se rigirán su accionar diario y realizar el control respectivo para el cumplimiento de los objetivos planteados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (2019, enero 3). Empresas de telecomunicaciones se preparan para competir en 5G. *Gestión*, p. 7.
- Apaza Jilaja, E. (2017). *Plan estratégico de la empresa consultora grupo JICA ingeniería y construcción SAC, 2017-2020* (Tesis de Ingeniería). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4705/Apaza_Jilaja_Ederth_Abel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arbaiza Fermi, L. (2014). *Administración y organización; un enfoque contemporáneo*. México: Cengage Learning.
- Arévalo Tuesta, J. A. (2018, febrero 17). Organismos reguladores y sociedad. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-organismos-reguladores-y-sociedad-63984.aspx>
- Banco Mundial. (2018). *Sobre Incertidumbre y Cisnes Negros: ¿Cómo lidiar con riesgo en América Latina y el Caribe?* (Informe semestral). Washington, Estados Unidos. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30478/211373SP.pdf>
- Battaglia, M. (2008) "Statistical Challenges Facing Cell Phone Surveys." *Proceedings of the Survey Research Methods Section, ASA*
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Colchado Huiza, Z. D. (2016). *Caracterización del planeamiento estratégico como herramienta de la gestión de calidad en las mype de Chimbote, 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú.
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2da. Edición). Centrum.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción"-Enfoque estratégico y de calidad*. México DF. México: Pearson.
- David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (Decimoprimera edición). México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (Decimocuarta edición). México: Pearson Educación.
- De los Heros Echecopar, A. (2019, enero 4). Ley anticorrupción para el sector privado. *Gestión*, p. 7.
- Dickel, K. (1984). *Strategic management & business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Drucker, P. (1984). *Introdução á administração*. Pioneira, p. 133-136.
- El Peruano. (2018, septiembre 13). *Facilitan creación de las mipymes*.
- Falen, J. (2019, enero 27). *Prevención: la tarea pendiente*. *El Comercio*, p. 8.
- García, E. (2019, enero 16). *Megaproyectos harían crecer 6.7% a sector construcción este año*. *Gestión*, p. 15.
- García, M. (2019, enero 2). *Un año que pudo haber sido mejor*. *El Comercio*, p. 17.
- Gestión. (2019, febrero 14). *Recaudación tributaria aumentó 9.9% en enero, según Sunat*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/recaudacion-tributaria-aumento-9-9-enero-sunat-nndc-258726>

- Gob.pe. (2018, octubre 31). Tipos de empresa (Razón Social o Denominación). Recuperado de <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- Gonzáles, J. (2016). Modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría - Caso: GIAB S.A.C. Repositorio Institucional - UNAC. Recuperado de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/2080>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pleiffer, J. W. (2000). Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Companies.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). Managing human resources. Management (Oxford University Press, 2009).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición (p. 656).
- INEI. (2018). Demografía Empresarial en el Perú (Demografía Empresarial en el Perú: III Trimestre 2018 No. 04) (p. 55). Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresaria1.pdf
- Jones, G. y Hill, C. (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. (Novena). Cengage Learning.
- Langley, A. (1988). The roles of formal strategic planning. Long range planning, 21(3), 40-50.
- Maggio Castillo, R. J. (2016). *Plan estratégico y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Desarrollo del Talento Humano Consultores EIRL* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7855>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019, enero 11). MEF aprueba reglamento del Fondo Crecer para el financiamiento de mipymes y empresas exportadoras. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5864>
- Muñoz Razo, C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis (Segunda edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Niño Ramírez, L., Rueda Otálvaro, P. J., Galvis Delgado, C. R. y Villamil Valderrama, L. F. (2015). *Plan Estratégico 2016 AC&C, Arquitectos Constructores y Consultores SAS* (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana, Bucaramanga, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10818/6656>
- Pearce, J., y David, F. (1987). The bottom line on corporate mission statements. Academy of Management Executive, 1(2), 109.
- Pérez Díaz, Á. M., Arque Pantigozo, W., Palomino Solórzano, C. A. y Romainville Coronado, F. (2016). *Plan estratégico para la Empresa Freak Constructores y Consultores SRL* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7534>
- Poder Judicial. (2018). Boletín estadístico institucional (N. 04-2018). Lima, Perú.
- Prialé, J. (2019a, enero 4). BCP estima que inflación del 2019 llegaría a 2.5%. Gestión, p. 10.
- Prialé, J. (2019b, enero 11). Empresarios elevan sus expectativas por segundo mes seguido. Gestión, p. 14.
- Rojas Andia, K. (2019, enero 8). Iterativo y sin grandes innovaciones, las expectativas que se ciernen sobre el CES. Gestión, p. 27.
- Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa.

- Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J. y Strickland, A. (2012). Administración estratégica. Interamericana editores, S.A. de C.V. Editorial McGraw-Hill. Edición Decimoctava
- Thompson, A. y Strickland, A. J. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos . México: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana de México.
- Tineo, J., Gomero, J. y Guzmán, J. (2017). *Plan estratégico para la empresa Guzmán Villar Ingenieros SAC* (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1938>
- VRI - UNP. (2016). Código de Ética para la investigación en la Universidad Nacional de Piura. Recuperado de <http://www.unp.edu.pe/licenciamiento/codeticavriunp.pdf>
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. long range planning 15(2), 54-66.
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2002). Strategic management and business policy (8th ed). Upper Saddle River, N.J Prentice Hall. Recuperado de <https://trove.nla.gov.au/work/8161995>
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ma. Edición, Editorial Pearson, México.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead—it changed. Long range planning, 27(4), 12-24.
- Zárate Mora, G. A. (2012). Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, contable y operativa del Estudio Jurídico “Aguilar Torres SA”. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/621/1/T-UCE-0003-25.pdf>
- Zavala, A. (2013). Plan para el Desarrollo Empresarial. Lima - Perú: San Marcos.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead—it changed. Long range planning, 27(4), 12-24.
- Zárate Mora, G. A. (2012). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa, contable y operativa del Estudio Jurídico “Aguilar Torres SA”* (Tesis de Ingeniería). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/621/1/T-UCE-0003-25.pdf>
- Zavala, A. (2013). Plan para el Desarrollo Empresarial. Lima - Perú: San Marcos.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variable

Variable	Definición conceptual	Sub Variable	Dimensión	Indicador
Plan Estratégico	Para D'Alessio Ipinza (2013), se define como “ el conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro”.	Entorno Externo	Políticas	Estabilidad política
				Riesgo político
				Legislación empresarial
				Seguridad jurídica
			Económicas/ Financieras	Evolución del PBI
				Tasas de interés
				Costo de capital
				Volumen de inversión extranjera
				Prácticas societarias
				Actividad de los mercados bursátiles
			Sociales/ Culturales	Constitución de empresas
				Tiempo de vida útil de una empresa
				Razón social de la empresas
				Régimen tributario
			Tecnológicas	Uso de tecnologías de información
				Aplicaciones multimedia
				Automatismos
				Integración de soluciones informáticas
			Ecológicas/ Ambientales	Amenaza de desastres naturales
				Manejo de desperdicios y desechos
				Conservación de energía
				Cultura de reciclaje
			Fuerzas Competitivas	Participación en el mercado
				Experiencia gerencial
				Calidad de su personal

		Entorno Interno	Administración/ Gerencia	Reputación de la alta dirección y sus gerentes
				Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial
				Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones
				Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores
				Estilos de liderazgo practicados en los niveles gerenciales
				Gestión de la red de contactos
				Imagen y prestigio de la organización
			Marketing y ventas	Participación de mercado
				Calidad de servicio al cliente
				Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y de las promociones
				Investigación de mercados: métodos usados
			Operaciones y logística	Política de precios
				Investigación y desarrollo
				Eficacia de las alianzas estratégicas
			Finanzas y contabilidad	Facilidades de ubicación
				Ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento
				Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo
				Estructura de costos
				Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo y de presupuesto
			Recursos humanos	Situación patrimonial y tributaria
				Selección, capacitación y desarrollo del personal
				Disponibilidad y calidad de la mano de obra
				Costos laborales en relación a los competidores
				Motivación y calidad de clima laboral
				Estructura organizacional
				Cultura organizacional
			Sistema. de información y comunicaciones	Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos
				Información para la toma de decisiones de la gerencia
				Velocidad y capacidad de respuestas de los clientes

			Tecnología/ Investigación y desarrollo	Sistemas de comunicación interna y externa
				Sistema de seguridad
				Número de innovaciones en los procesos
				Capacidad de adopción de nuevas tecnologías
				Patentes y protecciones legales
		Propuesta estratégica	Filosofía de la empresa	Descripción de Misión
				Descripción de Visión
				Descripción de Valores
				Descripción de Código de ética
			Mapa estratégico	Perspectiva financiera
				Perspectiva de los clientes
				Perspectiva de los procesos internos
				Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno
		Implementación	Mapa de acciones correctivas	Descripción de acciones correctivas

Anexo 2. Matriz General de Consistencia

TITULO: PLAN ESTRATEGICO DE MONTES DELGADO ABOGADOS SAC,				
NOMBRE DEL TESISISTA: Br. JAYDI LEYDI FLORES CALLE				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Cuál es el direccionamiento y la gestión administrativa correspondiente a la situación actual y futura de Montes Delgado Abogados S.A.C?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la actual situación interna de Montes Delgado Abogados S.A.C? • ¿Cuál es la actual situación del macroambiente de Montes Delgado Abogados S.A.C? • ¿Cuál es la actual situación del entorno competitivo de Montes Delgado Abogados S.A.C? • ¿Cuáles son las opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados SAC? • ¿Cuál es el direccionamiento estratégico más adecuado para Montes Delgado Abogados S.A.C? • ¿Cuáles son las acciones necesarias para la implementación de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C? • ¿Cuáles son las acciones necesarias para realizar la verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C? 	<p>Objetivo General Elaborar un plan estratégico, siguiendo el modelo de planeación estratégica de D' Alessio Ipinza (2013), que sirva como herramienta de dirección y gestión para Montes Delgado Abogados S.A.C.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las fortalezas y debilidades de la evaluación interna de Montes Delgado Abogados S.A.C. • Determinar las oportunidades y amenazas de la evaluación externa de Montes Delgado Abogados S.A.C. • Establecer la intensidad de las fuerzas competitivas de Montes Delgado Abogados S.A.C. • Proponer las opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados S.A.C. • Determinar el direccionamiento estratégico más adecuado para Montes Delgado Abogados S.A.C. • Establecer las acciones que permitirán la implementación de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C. • Proponer las acciones necesarias para realizar la verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C. 	<p>Para que una empresa sea competitiva, tiene que desarrollar técnicas para potencializar sus recursos internos y captar mayores la mayor cantidad de clientes (empresas) posibles, la planificación es un paso importante para poder llegar a ello, debido que es la esencia de la existencia de los negocios, en esta fase del procedimiento administrativo se establecen lineamientos básicos para poder lograr las metas y objetivos organizacionales, los cuales se logran paso a paso, siguiendo las premisas ya establecidas por diversos autores.</p> <p>Importancia El planeamiento estratégico permite a la organización tener una visión general y global de todo lo que sucede interna y externamente, gracias a ello es que la propuesta de mejora resultante de un planeamiento estratégico es ideal en este tipo de empresas jurídicas porque permite establecer un orden en cuanto a recursos y a procesos.</p>	<p>Unidad de análisis: Montes Delgado Abogados SAC.</p> <p>Variable: Plan Estratégico</p> <p>Dimensiones: Entorno externo Entorno interno Propuesta estratégica Implementación</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad política 2. Riesgo político 3. Legislación empresarial 4. Seguridad jurídica 5. Evolución del PBI 6. Tasas de interés 7. Costo de capital 8. Volumen de inversión extranjera 9. Prácticas societarias 10. Actividad de los mercados bursátiles 11. Constitución de empresas 12. Tiempo de vida útil de una empresa 13. Razón social de la empresas 14. Régimen tributario 15. Uso de tecnologías de información 16. Aplicaciones multimedia 17. Automatismos 18. Integración de soluciones informáticas 19. Amenaza de desastres naturales 20. Manejo de desperdicios y desechos 21. Conservación de energía 22. Cultura de reciclaje 23. Participación en el mercado 24. Experiencia gerencial 25. Calidad de su personal 26. Reputación de la alta dirección y sus gerentes 27. Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial 28. Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones 29. Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores 30. Estilos de liderazgo practicados en los niveles gerenciales 31. Gestión de la red de contactos 32. Imagen y prestigio de la organización 33. Participación de mercado 	<p>Enfoque: Mixto</p> <p>Diseño: No experimental.</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Técnicas e instrumentos</p> <p>De muestreo: Simple</p> <p>De recolección de datos: Técnicas de campo y gabinete Encuesta (cuestionario) Revisión bibliográfica (fichas y guía de revisión documental)</p> <p>De procesamiento y análisis de datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz EFE 2. Matriz EFI 3. Matriz de perfil competitivo (MPC) 4. Matriz FODA 5. Matriz PEYEA 6. Mapa estratégico 7. BSC <p>Población: 12 Colaboradores, Clientes y Proveedores de Montes Delgado Abogados S.A.C.</p> <p>Muestra: 5 Colaboradores, 20 Clientes y 5 Proveedores de Montes Delgado Abogados S.A.C.</p> <p>Procedimiento: Objetivo 1: Para determinar las oportunidades y amenazas de la evaluación externa de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se recopiló la información referida al contexto político en que se desarrolla la empresa, principalmente las disposiciones del Ministerio de Justicia y Ministerio Público que repercuten directamente en la empresa; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental). 2. Se consultó información respecto al entorno económico del estudio jurídico además de las proyecciones de indicadores económicos (PBI, impuestos, inflación) que permitieron conocer lo favorable o no del contexto económico en el que se encuentra el país y por tanto la empresa; se hizo uso del análisis documental (guía de análisis documental). 3. Se compiló información referida a las condiciones empresariales de las organizaciones que forman parte del mercado objetivo de Montes

			<p>34. Calidad de servicio al cliente</p> <p>35. Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y de las promociones</p> <p>36. Investigación de mercados: métodos usados</p> <p>37. Política de precios</p> <p>38. Investigación y desarrollo</p> <p>39. Eficacia de las alianzas estratégicas</p> <p>40. Facilidades de ubicación</p> <p>41. Ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento</p> <p>42. Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo</p> <p>43. Estructura de costos</p> <p>44. Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo y de presupuesto</p> <p>45. Situación patrimonial y tributaria</p> <p>46. Selección, capacitación y desarrollo del personal</p> <p>47. Disponibilidad y calidad de la mano de obra</p> <p>48. Costos laborales en relación a los competidores</p> <p>49. Motivación y calidad de clima laboral</p> <p>50. Estructura organizacional</p> <p>51. Cultura organizacional</p> <p>52. Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos</p> <p>53. Información para la toma de decisiones de la gerencia</p> <p>54. Velocidad y capacidad de respuestas de los clientes</p> <p>55. Sistemas de comunicación interna y externa</p> <p>56. Sistema de seguridad</p> <p>57. Número de innovaciones en los procesos</p> <p>58. Capacidad de adopción de nuevas tecnologías</p> <p>59. Patentes y protecciones legales</p> <p>60. Descripción de Misión</p> <p>61. Descripción de Visión</p> <p>62. Descripción de Valores</p> <p>63. Descripción de Código de ética</p> <p>64. Perspectiva financiera</p> <p>65. Perspectiva de los clientes</p> <p>66. Perspectiva de los procesos internos</p> <p>67. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno</p> <p>68. Descripción de acciones correctivas</p>	<p>Delgado Abogados S.A.C. Indicadores que permitieron segmentar eficazmente el mercado al que han destinado el servicio de asesoría legal empresarial; se utilizará el análisis documental (guía de análisis documental).</p> <p>4. Se recogió información referida a las tendencias en tecnologías de información y comunicación en el ámbito empresarial, además de los beneficios que tiene la implementación de las mismas; se hizo uso del análisis documental (guía de análisis documental).</p> <p>5. Posterior al recojo de información de los apartados 1, 2, 3 y 4 se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (EFE) enlistando un total de 13 factores, identificándose las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa, a estos factores le asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), la suma ponderada total fue igual a 1.0. Asimismo, se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos para indicar la capacidad de respuesta de Montes Delgado Abogados S.A.C. a dicho factor, donde 2.5 fue la respuesta promedio. Las calificaciones se basaron en Montes Delgado Abogados S.A.C. y las ponderaciones en la asesoría empresarial, así también las amenazas como las oportunidades recibieron calificaciones de 1, 2, 3 y 4 puntos. Luego se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada, y finalmente se sumaron las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar la puntuación ponderada total para Montes Delgado Abogados S.A.C. La puntuación ponderada total más alta posible para Montes Delgado Abogados S.A.C. sería de 4.0 e indicaría que esta responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el mercado de asesoría empresarial y la más baja posible sería de 1.0 e indicará que las estrategias de Montes Delgado Abogados S.A.C. no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. La puntuación ponderada total promedio de la empresa será de 2.5. Se utilizó la técnica de recolección de datos de gabinete.</p> <p>Objetivo 2: Para establecer la intensidad de las fuerzas competitivas de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:</p> <p>1. Se recopiló información referida al poder de negociación de proveedores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de clientes, ingreso potencial de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas competidoras. Se logró definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Se identificó sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Se evaluó la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Se identificó a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental).</p> <p>2. Se elaboró la matriz de perfil competitivo (MPC) identificando los principales competidores de Montes Delgado Abogados S.A.C, así como sus fortalezas y debilidades en relación a la misma. Para ello, se seleccionó a dos competidores del mercado identificados por el gerente de la empresa para ser analizados en términos relativos, según los factores determinantes de éxito en el mercado de asesoría empresarial. Para su elaboración se tuvo en cuenta que en ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y puntuaciones ponderadas totales</p>
--	--	--	---	---

				<p>tendrán el mismo significado. Sin embargo, se consideró que los factores críticos de éxito de la MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se referirán a las fortalezas y debilidades, donde 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1= debilidad principal. Esto considerando que a diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. Se utilizó la técnica de recolección de datos de gabinete.</p> <p>Objetivo 3: Para determinar las fortalezas y debilidades de la evaluación interna de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se coordinó con el gerente del Estudio Jurídico Montes Delgado Abogados S.A.C. para que facilite información referida a la administración de la empresa, permitiendo conocer bajo quién recae la responsabilidad de dirigir la misma; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental). Asimismo, consultó sobre el desempeño de los colaboradores y su relación con los proveedores; se aplicaron encuestas (cuestionario). 2. Se consultó con el gerente y/o encargado de la empresa, para conocer las estrategias de marketing que se han implementado; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental). Se consultó a los clientes sobre los medios de comunicación a través de los cuales obtienen información relevante de la empresa; se aplicaron encuestas (cuestionario). 3. Se consultó a los clientes de Montes Delgado Abogados S.A.C. sobre la percepción que tienen de la infraestructura con la que cuenta la empresa, además de los elementos tangibles que componen la misma; se aplicaron encuestas (cuestionario). 4. Coordinó con el gerente del estudio jurídico Montes Delgado Abogados S.A.C. para que brindara información contable y financiera de la empresa; se utilizó el análisis documental (guía de análisis documental). 5. Se consultó a los clientes, proveedores sobre la labor que desempeñan los colaboradores de Estudio Jurídico. Asimismo, se consultó desde la opinión de los colaboradores sobre la identificación que tienen con su centro de labores, la motivación que representa pertenecer a la misma y el interés que muestra la empresa para con sus ellos y sus clientes; se aplicaron encuestas (cuestionario). 6. Se valoró el sistema de información del que hace uso la empresa para el desarrollo de sus actividades, considerando la opinión de los colaboradores sobre la importancia que asigna la empresa a la opinión de ellos; se aplicaron encuestas (cuestionario). 7. Se conoció respecto a la implementación de tecnologías de información y comunicación además de la innovación con la que cuenta la empresa, consultando para ello sobre los criterios a reforzar en este aspecto; se aplicaron encuestas (cuestionario). 8. Posterior al recojo de información se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (EFI), enlistan a 21 factores relevantes internos, mencionando primero las fortalezas y luego a las debilidades y asignándole una ponderación de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada factor, la ponderación indicó la importancia del factor con respecto al éxito de la empresa en el mercado de la asesoría
--	--	--	--	--

				<p>legal empresarial, siendo la sumatoria de todas las ponderaciones igual a 1. Asimismo, se asignó a cada factor las siguientes calificaciones: debilidad importante =1, debilidad menor =2, fortaleza menor =3 o fortaleza importante =4. Las fortalezas tuvieron una calificación de 4 o 3 y las debilidades 1 o 2, las calificaciones estuvieron basadas en la empresa y las ponderaciones en la industria de la asesoría legal empresarial. Para terminar el desarrollo de la matriz EFI se multiplicó la ponderación de cada factor por su calificación para determinar las puntuaciones ponderadas para cada variable y luego se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la empresa. La puntuación ponderada total varía de 1.0 a 4.0, con una puntuación promedio de 2.5, cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor será incluido dos veces en la matriz EFI y se le asignó una ponderación y una calificación a cada entrada. La técnica de recolección de datos fue de gabinete.</p> <p>Objetivo 4: Para proponer las opciones estratégicas disponibles para Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se diseñó la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), para ello se hizo un listado de las oportunidades y amenazas externas clave de MD Abogados; fortalezas y debilidades internas clave de MD Abogados. Asimismo, se adecuaron las fortalezas internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias FO resultantes; las debilidades internas a las oportunidades externas, y se registraron las estrategias DO resultantes; las fortalezas internas a las amenazas externas, y se registraron las estrategias FA resultantes; y las debilidades internas a las amenazas externas, y se enlistaron las estrategias DA resultantes, la técnica de recolección de datos fue de gabinete. 2. Se elaboró la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), empezando por seleccionar un conjunto de variables para definir las fuerzas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza industrial (FI), asignándole un valor numérico que varió de +1 (la peor) a +4 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI y un valor numérico que varió de -1 (la mejor) a -4 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. Luego se calculó el puntaje promedio para FF, VC, FI y EE, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. Asimismo, se registraron los puntajes promedio de FF, FI, EE Y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA y se procedió a sumar las dos puntuaciones del eje X y se trazó el punto resultante en X, luego se sumaron las dos puntuaciones del eje Y y se trazó el punto resultante en Y. Luego se trazó la intersección del nuevo punto XY y finalmente, se trazó un vector direccional que fue desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector reveló el tipo de estrategias recomendadas para la empresa. La técnica de recolección de datos fue de gabinete. <p>Objetivo 5: Para determinar el direccionamiento estratégico más adecuado para Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:</p>
--	--	--	--	--

				<p>1. Se consultó con el gerente de la empresa a razón de que pueda facilitar información referida a la filosofía institucional (misión y visión). Se utilizó el análisis documental y entrevistas (guía de análisis documental y guía de entrevistas).</p> <p>2. Se esquematizó el mapa estratégico evaluando el aprendizaje organizacional (aprendizaje y crecimiento de la organización); luego, la perspectiva de los procesos internos, ¿cómo va a satisfacer a sus clientes?, ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo?; le sigue la perspectiva del cliente, es decir, ¿cómo mirar a los clientes? lo que lleva a identificar segmentos de mercado y ¿cómo los trata para que los asesoren en temas legales empresariales? brindando servicios de calidad estarán dispuestos a pagar; si contratan, entonces, generarán ingresos para así llegar a la perspectiva financiera: si se alcanza el éxito, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? de modo inverso, se evaluará lo que se realiza con las estrategias. Midiendo y comparando: ajustando la perspectiva financiera (teniendo accionistas satisfechos), luego la perspectiva del cliente (clientes contentos), la perspectiva de los procesos internos (que sean productivos), y el aprendizaje y crecimiento organizacional (empleados motivados y preparados).</p> <p>Objetivo 6: Para establecer las acciones que permitirán la implementación de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:</p> <p>1. Se consolidó información a fin de establecer los indicadores y actividades que permitirán el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>Objetivo 7: Para proponer las acciones necesarias para realizar la verificación y seguimiento de la propuesta estratégica de Montes Delgado Abogados S.A.C. se desarrollaron los siguientes pasos:</p> <p>1. Se propusieron las acciones que permitirán revisar los avances alcanzados en el plan estratégico y las acciones correctivas pertinentes.</p>
--	--	--	--	--

Anexo 3. Encuesta para colaboradores

Estimado colaborador buenos días (tardes):

Agradecemos su colaboración respondiendo al siguiente cuestionario, marcando con una X la casilla de acuerdo a la respuesta que considere:

Edad: _____

Género:

☐ M

☐ F

1.- ¿Conoce usted cual es la visión de Montes Delgado Abogados SAC?

A.- Sí. ()

B.- No. ()

2.- ¿Se aplican instrumentos de gestión en Montes Delgado Abogados SAC?

A.- Sí. ()

B.- No. ()

3.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación proporcionada Montes Delgado Abogados SAC en los últimos 2s?

A.- Sí. ()

B.- No. ()

4.- ¿Qué tan identificado te sientes con Montes Delgado Abogado SAC?

Nada identificado

1

2

3

4

5

Muy identificado

5.- ¿Qué aspectos considera que son las fortalezas de Montes Delgado Abogados SAC?

6.- ¿Qué aspectos podría recomendar que se mejoren en Montes Delgado Abogados SAC?

() Organización

() Programa de promoción

() Infraestructura

() Procesos

() Remuneración

() Motivación

() Capacitación

() Liderazgo

7.- ¿Cómo califica la motivación de los colaboradores de Montes Delgado Abogados SAC?

Deficiente

1

2

3

4

5

Muy buena

8.- ¿Qué aspectos considera, le generan una mayor satisfacción para el logro de los objetivos de la empresa y propios?

() Aumento de sueldo

() Rotación de puestos

() Mejores materiales de trabajo

() Dinámicas grupales

() Reuniones de trabajo

() Talleres

() Capacitaciones

() Otro _____

9.- ¿Qué empresas considera su competencia?

Gracias por su Colaboración.

Anexo 4. Encuesta para proveedores

Buenos días (tardes):

Agradecemos su colaboración respondiendo al siguiente cuestionario, marcando con una X la casilla de acuerdo a la respuesta que considere:

Tiempo de Participación en el Mercado: _____

Rubro: _____

1.- ¿Considera que Montes Delgado Abogados SAC ha valorado su opinión para la elaboración de su plan estratégico?

A.- Sí. ()

B.- No. ()

2.- ¿Qué tan importante es el planeamiento estratégico para Montes Delgado Abogado SAC?

Nada importante 1 2 3 4 5 Muy importante

3.- ¿Qué atributos o características distinguen la calidad del servicio brindado por Montes Delgado Abogados SAC?

() Valores organizacionales

() Profesionalismo

() Atención personalizada

() Cumplimiento

() Capacidad resolutive

() Calidad de servicio

() Just in time

() Otro _____

4.- ¿Qué imagen considera, tendrá Montes Delgado Abogados SAC dentro de 10 años?

Deficiente 1 2 3 4 5 Muy buena

5.- ¿Conoce de otra empresa que brinde un servicio similar al de Montes Delgado Abogados SAC? Menciónela:

6.- ¿Cómo califica el trato que tiene la empresa con sus colaboradores?

Deficiente 1 2 3 4 5 Muy buena

7.- ¿Qué tipo de tecnología considera que emplea Montes Delgado Abogados SAC?

Tradicional 1 2 3 4 5 Moderna

8.- ¿Cuál es su apreciación sobre la infraestructura de Montes Delgado Abogados SAC?

Deficiente 1 2 3 4 5 Muy buena

9.- ¿Qué tipo de material o insumo es que proporciona a Montes Delgado Abogados SAC?

Anexo 5. Encuesta para clientes

Buenos días (tardes):

Agradecemos su colaboración respondiendo al siguiente cuestionario, marcando con una X la casilla de acuerdo a la respuesta que considere:

Tiempo de Participación en el Mercado: _____

Rubro: _____

1.- ¿A través de qué medios tomo conocimiento de los servicios que brinda Montes Delgado Abogados SAC?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Redes sociales | <input type="checkbox"/> Revistas especializadas |
| <input type="checkbox"/> Página web | <input type="checkbox"/> Seminario, taller |
| <input type="checkbox"/> Periódicos locales | <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| <input type="checkbox"/> Volantes y/o afiches | |

2.- ¿Qué motivo solicitar los servicios de Montes Delgado Abogados SAC?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Valores organizacionales | <input type="checkbox"/> Profesionalismo |
| <input type="checkbox"/> Atención personalizada | <input type="checkbox"/> Cumplimiento |
| <input type="checkbox"/> Capacidad resolutive | <input type="checkbox"/> Calidad de servicio |
| <input type="checkbox"/> Just in time | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

3.- ¿Cómo califica la atención brindada por Montes Delgado Abogado SAC?

Deficiente	1	2	3	4	5	Muy buena
------------	---	---	---	---	---	-----------

4.- ¿Conoce de otra empresa que brinde un servicio similar al de Montes Delgado Abogados SAC? Menciónela.

5.- ¿Cómo calificaría los recursos materiales que emplea Montes Delgado Abogados SAC?

Deficientes	1	2	3	4	5	Muy buenos
-------------	---	---	---	---	---	------------

6.- ¿Cuál es su apreciación sobre la infraestructura de Montes Delgado Abogados SAC?

Deficiente	1	2	3	4	5	Muy buena
------------	---	---	---	---	---	-----------

7.- En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada recomendado y 5 muy recomendado. ¿Recomendaría a Montes Delgado Abogados SAC?

Deficiente	1	2	3	4	5	Muy buena
------------	---	---	---	---	---	-----------

Anexo 6. Entrevista realizada al gerente general de Montes Delgado Abogados SAC

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE “MONTES DELGADO ABOGADOS SAC”

Estimado Empresario:

El estudio se realiza con el fin de conocer algunos aspectos relevantes del mercado en el que desarrolla sus actividades empresariales. Su opinión es muy importante por lo que le agradecemos responder las siguientes interrogantes. La información que se recoja será utilizada *exclusivamente* para fines *académicos* y recibirá tratamiento *confidencial*.

1. ¿Considera que existen fuertes barreras de entrada a esta actividad empresarial?
No, ya que la profesión se puede ejercer incluso individualmente.
2. ¿El nivel de inversión para incursionar en este sector es elevado?
No lo es, ya que el principal activo es la formación profesional.
3. ¿Cómo ve usted el desarrollo del sector en el que está inmerso su empresa?
La asesoría legal se ha complejizado y especializado cada vez más, abarca más campos.
4. ¿Qué atributos distinguen el servicio brindado para Montes Delgado?
Lealtad y diligencia con los clientes.
5. En cuanto a la normativa del sector, ¿Es esta muy exigente?
La regulación de los servicios legales es muy general, solo consiste en reglas de responsabilidad por eventuales daños.
6. ¿La empresa cuentan con la suficiente experiencia para afrontar dificultades, o discontinuidades del entorno con facilidad?
MD ya conoce el sector y sus principales dificultades y problemas estructurales o eventuales.
7. ¿Considera que su competencia utiliza y/o desarrolla innovaciones tecnológicas?
No hay mucha innovación tecnológica en el sector, salvo por el uso de redes sociales y otros medios de marketing.

8. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?, ¿Considera que sus trabajadores tienen conocimiento sobre ellas?

No tenemos visión y misión. En lugar de eso nos definimos como profesionales que quieren ser mejores en su campo y lo hacemos a través del estudio y el esfuerzo.

9. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y debilidades?

Una fortaleza es la imagen formada de integridad y calidad.
Una debilidad es la rotación de personal y de clientes.

10. ¿Cuáles considera usted que son sus oportunidades y amenazas?

Una oportunidad es el crecimiento del sector empresarial al que atendemos.

Una amenaza es la alta competencia.

11. ¿Existe una fuerte competencia entre las empresas del sector? ¿A quiénes considera sus competidores?

Hay bastante competencia, por ejemplo el estudio Alva, el estudio Muñiz, el estudio Sanabria, entre otros.

12. ¿El número de competidores afecta los planes de crecimiento de la empresa?

En parte sí.

13. ¿Qué estrategias utiliza para diferenciarse del resto de competidores del sector?

Ofrecemos confianza, calidad y lealtad, que no es tan usual encontrar en el sector.

14. ¿Qué tipo de alianzas estratégicas ha establecido desde su puesta en marcha?

Con los Círculos de Comercio y con otros profesionales (contadores principalmente).

15. ¿Capacita a sus colaboradores?

No regularmente.

16. ¿Cómo motiva a sus trabajadores?

Aumentos de sueldo periódicos, reconocimiento.

17. ¿La tecnología utilizada en las actividades que realiza la empresa es importante?

Es básica.

18. ¿Maneja alguna estrategia de precios en el sector? De costos, rivalidad por precio

Cobramos precios moderados por la competencia.

19. ¿Cómo es la relación con sus clientes? ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que presentan? ¿A quienes considera sus clientes potenciales?

Tratamos de establecer relaciones a largo plazo. Atendemos a todo tipo de empresas, en especial a las medianas.

20. ¿Considera importante la elaboración de un plan estratégico?, ¿Por qué?

Si, para fijar metas y tener un rumbo para alcanzarlas.



Daniel Montes Delgado
GERENTE GENERAL
CON ABOGADOS S A C

Anexo 7. Entrevista realizada a los socios de Montes Delgado Abogados SAC

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA "MONTES DELGADO ABOGADOS SAC"

Estimado Empresario:

El estudio se realiza con el fin de conocer las apreciaciones sobre las perspectivas del entorno de la empresa. Su opinión es muy importante por lo que le agradecemos responder las siguientes interrogantes. La información que se recoja será utilizada *exclusivamente* para fines *académicos* y recibirá tratamiento *confidencial*.

1. ¿Qué atributos distinguen el servicio brindado para Montes Delgado?

✓ Profesionalismo

✓ + telefonía del gerente

✓ Seriedad

2. ¿La empresa cuentan con la suficiente experiencia para afrontar dificultades, o discontinuidades del entorno con facilidad?

Considero que sí pues lleva aproximadamente 15 años dedicándose a la asesoría empresarial.

3. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

* Visión: Ser considerado uno de los principales firmas de abogados en el Norte del país.

* Misión: Brindar asesoría profesional y de calidad a sus clientes.

4. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y debilidades?

* Fortalezas: Grupo de trabajo, oficinas, publicidad.

* Debilidades: Falta de capacitación por algunos del personal, poco no operatividad de clientes.

5. ¿Cuáles considera usted que son sus oportunidades y amenazas?

* Oportunidades: Crecimiento de la Región Norte.

* Amenazas: Ingreso de estudios corporativos con sede en el extranjero.

6. ¿A quiénes considera usted sus competidores?

Otros estudios

7. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

Actualmente bien.

8. ¿Las empresas del sector utilizan y/o desarrollan innovaciones tecnológicas?

Por lo que sí y no.

9. ¿Cómo es la relación con sus clientes?

La atención es integral y personalizada
↳ contacto con el cliente
↳ alcance a través de internet
↳ capacitaciones constantes

hace q' la relación
con cliente sea
más estrecha

10. ¿La empresa capacita a su personal?

No, o en todo caso no es muy seguido.
Sugiero en todo caso inclusive feedback de interacción.


Reg. ICAP. 3817

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA “MONTES DELGADO ABOGADOS SAC”

Estimado Empresario:

El estudio se realiza con el fin de conocer las apreciaciones sobre las perspectivas del entorno de la empresa. Su opinión es muy importante por lo que le agradecemos responder las siguientes interrogantes. La información que se recoja será utilizada *exclusivamente* para fines *académicos* y recibirá tratamiento *confidencial*.

1. ¿Qué atributos distinguen el servicio brindado para Montes Delgado?

La diligencia, responsabilidad, lealtad con el cliente, eficiencia y puntualidad en la atención de los casos

2. ¿La empresa cuentan con la suficiente experiencia para afrontar dificultades, o discontinuidades del entorno con facilidad?

Si.

3. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

4. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y debilidades?

Fortalezas: eficiencia, proactividad, responsabilidad, orden, lealtad, diligencia en la atención de los asuntos encargados por nuestros clientes

Debilidades: ser perfeccionista al punto de estresarme fácilmente. Me enojo con facilidad cuando algo sale mal.

5. ¿Cuáles considera usted que son sus oportunidades y amenazas?

Oportunidades: contar con experiencia en distintas áreas y haber sido capacitada en ello.

Amenazas: la competencia laboral mejor capacitada en cuanto diplomados y maestrías.

6. ¿A quiénes considera usted sus competidores?

Otros abogados que se desempeñan en la misma área del derecho.

7. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

Bueno, de colaboración, solidaridad y aprendizaje continuo.

8. ¿Las empresas del sector utilizan y/o desarrollan innovaciones tecnológicas?

Recién las están utilizando.

9. ¿Cómo es la relación con sus clientes?

Es una relación de confianza, lealtad y siempre con la verdad.

10. ¿La empresa capacita a su personal?

En algunas ocasiones envían a trabajadores a capacitar. También organizan talleres pero la asistencia es voluntaria


Deysy V. López Zegarra
ABOGADA
REG. ICAP. 2986

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA "MONTES DELGADO ABOGADOS SAC"

Estimado Empresario:

El estudio se realiza con el fin de conocer las apreciaciones sobre las perspectivas del entorno de la empresa. Su opinión es muy importante por lo que le agradecemos responder las siguientes interrogantes. La información que se recoja será utilizada *exclusivamente* para fines académicos y recibirá tratamiento *confidencial*.

1. ¿Qué atributos distinguen el servicio brindado para Montes Delgado?

Se trata de un estudio de abogados con titulos preparados en varias ramas del Derecho, lo que facilita la absolución de consultas y atención oportuna en los procesos judiciales y procedimientos administrativos de sus clientes.

2. ¿La empresa cuentan con la suficiente experiencia para afrontar dificultades, o discontinuidades del entorno con facilidad?

Cuenta con un grupo de Abogados (Socios) que tienen experiencia al acompañar, ya por varios años, al socio fundador Dr. Daniel Montes. Asimismo, la experiencia les demuestra al tener varios años en el medio jurídico y administrativo, siendo el nombre de la empresa sinónimo de Buen Servicio y de Calidad en el mercado.

3. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

La visión es expandir sus oficinas en todo el norte del país, abarcando una macrorregión desde Trujillo hasta Tumbes. y la misión es lograr mantener su posicionamiento en el mercado posición que se ha ganado gracias a sus principios como lealtad con el cliente y seriedad en los compromisos y trabajo.

4. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y debilidades?

La fortaleza está representada por el conjunto de abogados quienes ayudan a resolver un problema, ya sea jurídico o laboral, contar con una amplia biblioteca que me permite consultar normas, doctrina y jurisprudencia, otra fortaleza se encuentra en el mejor ambiente laboral donde no se encuentra enemistad. La debilidad solo se siente cuando llega mucho trabajo y el personal no se da abate para afrontarlo.

5. ¿Cuáles considera usted que son sus oportunidades y amenazas?

Oportunidad de desarrollarse uno como persona, profesionalmente y socialmente, ya que se conoce a muchos clientes, personas o empresas. Oportunidad de litigar en ramas que quien no se pensaba que se hiciera. Amenazas, estas se obtienen de la competencia quienes buscan desquitarse, denunciar y hasta llevarse a los clientes.

6. ¿A quiénes considera usted sus competidores?

A los estudios de abogados de la zona y/o los abogados independientes que pretenden llevarse a los clientes.

7. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

Es Tranquilo, armonioso, alegre, sin presiones de parte del jefe. Hay libertad en los abogados para que se desenvuelvan.

8. ¿Las empresas del sector utilizan y/o desarrollan innovaciones tecnológicas?

Como estudio de abogados utilizamos Tecnología: computadores portátiles, programas para computadores, celulares o tabletas, internet

Las empresas que son clientes si utilizan y desarrollan innovación tecnológica con riesgo tecnificado donde se controlan los valores con panchos de control y/o computadores, por la poca el control de Sanidad obliga a los empresas pagar a innovar sus técnicas de manejo de producto, incluso tienen que incorporar Tecnología de punta para poder satisfacer los demandas del mercado.

9. ¿Cómo es la relación con sus clientes?

Es una relación horizontal, muchas veces se entra en confidencia e incluso se genera amistad, ello demuestra que hay confianza por parte del cliente y lealtad por parte del estudio y sus abogados.

10. ¿La empresa capacita a su personal?

La capacitación tiene de formas, la misma se hace entre los abogados quienes se ayudan entre sí para poder resolver un problema o consulta, con la constante lectura de la literatura de consulta y la capacitación externa, cuando se envía a los abogados a congresos, charlas, cursos y cualquier evento jurídico que le va a permitir expandir sus conocimientos.




Anexo 8. Fotografías

Aplicación de encuestas



Ambientes de Montes Delgado Abogados SAC



Aplicación de encuestas



Aplicación de encuestas

